بسم الله الرحمن الرحيم

دراسة ضغوط العمل

في

مركز خدمة عملاء شركة داتانت

أ.م محمد مصطفي مجذوب   أ.م طارق التوم   د. احمد موسي د. سلوي محمد موسي

تحليل البيانات : أ. ولاء حافظ أ. منال محمود

إعداد أ. وفاء محمد موسي

شارك في التصحيح اللغوي أ. طارق هجو

OUS

يونيو 2010

ملخص تنفيذي

هدفت دراسة ضغوط العمل بمركز خدمات العملاء بداتانت للتعرف على حجم ضغوط العمل بمركز خدمات عملائها ومدي تأثر العاملين من وكلاء الرد وغيرهم بتلك الضغوط. شملت الدراسة كل العاملين بالمركز الذين يبلغ عددهم 333 شخصا كان توزيعهم كالآتي (221) وكيل رد سوداني، (33) ثابت، ADSL (10) (10) متدربين إضافة الي (25) مشرفا ومديرا. يُتوقع من مركز خدمة العملاء مستوى إنجاز طموح قد يصل إلى 90% للعاملين على الدفع الآجل، 90% للعاملين على وكلاء سوداني و 80% للعاملين على الدفع المقدم 60% للعاملين على ثابت.

طبقت في الدراسة مقاييس الضغوط في شكل 6 استبانات دُعمت بمقابلات فردية وثنائية مع وكلاء الرد وغيرهم. روعي في المقابلات ان يكون هناك رابط ما في حالات المقابلات الثنائيات أو الجماعية كما روعي في المقابلات الفردية اختيار شرائح بمواصفات معينة. هدفنا في كل الخيارات أن تكون عشوائية. عولجت البيانات إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي الاجتماعي spss باستخدام الحاسوب وتم استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة للوصول إلى أهداف البحث .وكانت النتائج كالآتي:

1. توجد مظاهر ذات دلالة إحصائية للاحتراق النفسي لدى وكلاء الرد ورؤساء المجموعات والمشرفين ومديري مركز الخدمات.
2. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين درجة الاحتراق النفسي لوكيل الرد وعمره الزمني.
3. وجود فروق دالة إحصائياً على مدى ضغوط العمل عند حديثي التعيين وأولئك الذين قضوا فترة من الوقت في المركز .
4. توجد فروقاً دالة إحصائياً على مستوى الضغوط ، تباينت بتباين المستوى التعليمي للعاملين . كذلك مستوى وحجم الواسطة التي استخدمت للحصول علي عمل او وضع ما.
5. سجلت فروق ضغوط أعلي عند اولئك الذين تم تحريكهم من قسم ما داخل المجموعة كسوداسيرفيس.
6. كذلك سجلت فروق واضحة بين الجنسين.
7. لم توجد فروق دالة إحصائياً على تمايز درجة ضغوط العمل بين العاملين في ورديتي النهار لكن سجلنا انخفاض في مستوى الضغوط لدى العاملين في وردية الليل الذين ليس لديهم عمل آخر.
8. لوحظ وجود فروق دالة إحصائياً على حجم الضغوط لدى فئة (غير المتزوجين) مقارنة بفئة (المتزوجين) من الجنسين. كما لوحظ ارتفاع الضغوط عند الحوامل وعند الآباء الذين تناقصت دخولهم عن احتياجاتهم المعيشية.

9. توجد فروق دالة إحصائياً على أن الذين يعملون في وظائف أخرى إضافة إلى عملهم في مركز خدمات العملاء يتعرضون إلى درجة عالية من الضغوط.
10. يعاني 79%من العاملين بالدونية من جراء اعتقادهم بأن مجموعة سوداتل تفرق بينهم وبين العاملين في المجموعة في المعاملة.
11. سُجلت ضغوط لدى 71.6% من العاملين لعدم وجود غطاء صحي.
12. يعاني 66.5 %من العاملين من ضغوط العمل .
13. يشكو 53% من العاملين بالإحساس بالغبن والظلم من جراء إعتقادهم بعدم تساو الفرص والحقوق داخل داتانت.
14. سجلت ضغوط لدى 41.9 % من جراء إنزعاج العاملين من احتمالات الإصابة بعاهات مستديمة خصوصاً في السمع والنظر.
15. يتعرض 41 %من العاملين لضغوط خارجية في نطاق الأسرة أو المجتمع المحيط بهم.
16. تم الكشف عن طائفة واسعة من الآثار الصحية المرتبطة بالضغوط بمستويات مختلفة لكن لم نلحظ آثار خطيرة مثل الاكتئاب أو فقدان الدافع الجنسي ولم نجد إشارة إلى تعاطي الكحول أو المخدرات كوسائل للتغلب على الصعاب .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر **الضغوط الخارجية** الناتجة عن ظروف أسرية أو من المجتمع المحيط بالعاملين. كذلك للتعرف على المناخ الإداري **والضغوط الداخلية ،** لمعرفة وقياس مدى تأثيركليهما على العاملين بمركز خدمات عملاء داتانت.

تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها: صرامة المناخ الإداري، توقعات الأداء العالية ، أساليب التعيين والتدريب ، الورديات ، نوعية العملاء، الفروقات العمرية بين العاملين والمشرفين جميعها لم تتسم بالمرونة التي يمكن أن تساهم في تقليل الضغوط المهنية في مناخ عمل معقد كمركز خدمات العملاء.

وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي فريق الباحثين بما يلي:

1. لابد من رفع الروح المعنوية لدى العاملين
2. ضرورة أن يسود المناخ المفتوح والمناخ العائلي في المؤسسة .
3. إعادة النظر في الأسلوب الإداري ومنهجيته لاسيما في أسلوب مراجعة الأداء والتقييم
4. إعادة النظر في مفهوم أن العميل دائماً على حق .
5. إعادة النظر في بعض الأساليب الإدارية التى تخالف اللوائح والقوانين السودانية والأعراف والممارسات العالمية التي وقع عليها السودان ونشير هنا بالتحديد إلى:
   - قوانين العمل المنظمة للتعيين وإعادة التعيين.
   - اللوائح المنظمة للعمل على جهاز الحاسوب.
   - اللوائح المنظمة للعمل على أجهزة الاستماع والمراقبة.
   - اليوم الصحي للسيدات.
   - سياسة الاستيضاحات والإنذارات.
   - معالجة الراحات الاسبوعية والراحات الإضافية بطريقة أكثر تفهماً لظروف العاملين.
   - الإجازات السنوية.
   - معالجة أيام الحمل والرضاعة وصحة الأم والجنين.
   - معالجة وضع العاملين الذين يعانون من ظروف صحية تتعارض مع العمل في مركز خدمات العملاء.
6. رفع معدلات الرضى الوظيفي لدى الموظفين.
7. انتهاج سياسة واضحة في تعيين وتدريب العاملين بعد تحديد وصف وظيفي وشخصي دقيقين ثم إخضاع المتقدمين لتقييم نفسي ومهني بمواصفات علمية للتأكد من قدرتهم على تحمل ضغوط عمل غير عادية ودخيلة على البيئة والثقافة السودانية.

8. ضرورة الاهتمام بإعداد وتأهيل المشرفين والمديرين بإخضاعهم لدورات تدريبية تخصصية ودورات تنشيطية مكثفة لإعدادهم نفسياً واجتماعياً ورفع قدراتهم الإدارية.
9. ضرورة معالجة المشاكل التي أثارها العاملون بصورة متكررة حول:
   - الهيكل الوظيفي والراتبي بشكل واضح المعالم.
   - معالجة أسس اختيار روساء المجموعات ونوابهم بجعل هذه الوظائف قطاعات يترقى إليها العاملين بتنافس يأخذ في الاعتبار مدة الخدمة ، الأداء، الحضور والغياب ، دورات تدريبية للإدارة وللإشراف.
   - أسس اختيار وتسكين العاملين في مواقع العمل المختلفة في المركز وداخل داتانت ووضع أسس ومعايير أكثر شفافية.
10. إعادة النظر في حجم العمالة الموجودة بمركز الخدمات ونقترح أنه ربما ترى الشركة فائدة من تعوييم الوظائف العاملة الآن بالمركز وإعادة تعيين الأشخاص المناسبين بعد إعادة تقييم احتياجات الشركة الوظيفية والمستويات المهنية المطلوبة لأداء تلك الوظائف ووضع مواصفات أكاديمية وسايكولوجية حسب المواصفات تقتضيها هذه الوظائف.
11. إذا رأت الشركة أن تنحى هذا المنحى عليها تكليف جسم خارجي بإعادة تقييم العاملين وتسكين من يرى ذلك الجسم تسكينه بعيداً عن المحاباة والوساطات وأن تعمل الشركة على تسكين من يتم الاستغناء عنهم من مركز خدمة العملاء في مواقع أكثر مناسبة لمؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم .

المقدمة

العمل :سُنة اللهِ في الأرض

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان من نفس واحدة تفرعت إلى شعوب وقبائل ليتعارفوا(وَمِنَ ايَاتِهِ خَلْقُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَاخْتِلاَفُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَالِكَ لأَيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ) وعلمهم ومكنهم من إصلاح الأرض وإعمارها لاستثمار خيراتها . وقدر الله في الارض أن جعل الحياة امتحاناً وابتلاءً واختباراً للإرادة البشرية حتى يتبين الصالح من الطالح وجعل الحق عز وجل التفاضل ببين الناس في الاستطاعة والقدرة

والمعرفة(نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْض دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا) ليتكامل الجنس البشري فلو تساوت القدرات والكفاءات لاستغنى كل فرد عن غيره .

فالعملُ في الإسلامِ واجبُ وعبادة، والعمل أمانة. وهُناك من يري إنه فَرِيضة يحاسب الإنسان على تركِها ويُثابَ على القيامِ بِها وحث على العمل بقوله تعالى :(وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) وهو أمرمطلق بالعمل . ولقد حض الحبيب المصطفي صلوات الله وسلامه عليه على العمل مهما يكن في قوله (لان يأخذ أحدكم حبله فيحتطب على ظهره خير له من أن يسال أحدا أعطاه أو منعه) وفي حديث آخر :إن الله يحب المؤمن المحترف الضعيف المتعفف ويبغض السائل الملحف . كذلك علمنا ديننا أن نحسن العمل إذ قال تعالى: (صنع الله الذي أتقن كل شيء) فقد قال المصطفى صلي الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "ودعا النبي صلي الله عليه وسلم لمن أتقن عمله حيث قال "رحم الله من عمل عملاً فأتقنه .."

تطور سبل كسب العيش

قال تعالى: (ونزلنا عليك الكتاب تبيانا لكل شيء) ففصّل ما فصل وأجمل ماشاء أن يجمل ومن باب التفصيل والإجمال ذكره تبارك وتعالى تنوَع وتطور أشكال وطرق كسب العيش وربط ذلك بتنوع وتطور الجنس البشري. فالقرآن أشار إلى العديد من المهن والحرف بدءاً من بداية الخليقة كالحياكة عند آدم وحواء عليهما السلام في قوله تعالى (وطفقا يخصفان عليهما من ورق الجنة)، ثم بناء نوح عليه السلام للسفينة في قوله تعالى: (وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا) وجاء ذكر الحدادة في تمكين داوؤد عليه السلام بقوله (وألنا له الحديد) وعلمناه صنعة لبوس لكم لتحصنكم من بأسكم "وتناول صناعة البناء في قوله (والسماء وما بناها)،وأمر الله سبحانه وتعالى إبراهيم الخليل ببناء الكعبة الشريفة "وإذ يرفع إبراهيم القواعد من البيت وإسماعيل ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم "فالغزل "كالتي نقضت غزلها"، والنسج "كمثل العنكبوت اتخذت بيتا"، والفلاحة "أفرئيتم ما تحرثون"، والصياغة "واتخذ قوم موسى من بعده من حليهم عجلا جسدا"، والملاحة "وأما السفينة"، والخبز "احمل فوق رأسي خبزا"، والطبخ "جاء بعجل حمين"، والغسل "وثيابك فطهر"، والنحت "وتنحتون من الجبال بيوتا ."وتطورت الصناعات والحرف وتعددت وتطور معها سبل كسب العيش

مركز خدمة العملاء

من الظَواهِرِ الحَديثةِ في كَسبِ العَيشِ العملَ في مراكز الاتصالِ ومراكز الرد وقد أُطلقت عليها أسماء عدة منها ما سمته داتانت وهو مركز خدمة العملاء. الهدف من إنشاء مركز خدمة العملاء هو استقبال المحادثات الهاتفية من العملاء في شكل استفسارات وبلاغات وشكاوى .تطورت الخدمة من استقبال اتصالات العملاء والتعامل معها بغرض تحسين وتطوير الأداء الداخلي إلى تقديم المساعدات الفنية لحل مشاكل العملاء في مجال البطاقات الهاتفية وخدمات الشبكة العنكبوتية إلى آخر القائمة .

تنوعت خدمات مراكز الرد إلى أن أصبحت تمثل الكثير من نشاط التسويق إضافةً إلى خدمات مابعد البيع وتحصيل الديون التي تتم عن طريق الهاتف عبر مراكز الاتصال حتى أضحت الآن معظم الشركات الكبرى تستخدم مراكز الاتصال للتواصل مع عملائها .

وصل تعداد مراكز الرد ومراكز الاتصال في بعض مدن العالم إلى بضع من المئات في المدينة الواحدة. وكثيراً ما تقام مراكز الاتصال ومراكز الرد في مواقع تبعد آلاف الأميال من مواقع الشركات والمؤسسات التي أُنشأت من أجلها وشرائح العملاء الذين تسعى هذه المراكز لتقديم الخدمات لهم. وفي بعض الحالات فرق الوقت وبُعد الشقة ثقافياً وحضارياً بين مقدم ومتلقي الخدمة ربما يكون أكبر من بعد المسافة بينهما .

لا يصعب على المرء أن يلاحظ ظهور القليل من مراكز الرد في العاصمة القومية .فإضافة إلى شركات الاتصالات الأخرى ككنار وزين و MTN، تلاحظ أن عدداً من المؤسسات الحكومية والخاصة تفكر أو تعمل على استخدام مراكز الاتصال ومراكز الرد لخدمة شرائح مختلفة من الزبائن. ظهر منها حتى الآن المطافئ والنجدة والاسعاف وبنك الخرطوم وبنك السلام والجمارك والميناء البري وغيرها .ونحن نسمع ونرى سعي البعض لاتخاذ خطوات جادة لإنشاء مراكز لخدمة بعض الصناعات والأعمال التجارية العادية.

وقياساً على مايجري عادة في السودان من محاكاة ، فالمرء يتوقع حدوث انفلات كبير في مراكز خدمات الرد ومراكز الاتصال في السنوات القليلة القادمة . ولا نخال أنه يفوت على إدارة داتانت توقع حجم وشكل المنافسة التي سيتعرض لها مركز خدمات العملاء في السنوات القليلة القادمة. كما لا نظن أنه سيغيب عنها ما يعني ذلك من ازدياد الضغوط على إدارة المركز بل وعلى العاملين بداتانت على كل المستويات.

مسؤولية صاحب العمل

نظم الإسلام الحقوق والواجبات المرتبطة بالعمل. فقد أُمرنا بأن نعطي الأجيرَ أجره قبل أن يجِفَ عرقه. كما أُمِرنا بأنه (لا ضرر ولا ضرا) (وإن الغنم مرتبط بالغرم .) والأمر الأخير يعني مساواة الأجر بالعمل. كذلك أمرنا الحق عز وجل "، أَن نُوَدّيُ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا ." وفوق ذلك علمنا ديننا الحنيف إن كل منا راعٍ وكل منا مسؤول عن رعيته ويدخل في لب ذلك مسئولية رب العمل الشرعية والقانونية والأخلاقية تجاة المحافظة على صحة وسلامة العاملين معه.

فمن مسئوليات صاحب العمل أن يوضح لكل عامل ما يتقاضاه تماما بمافي ذلك الساعات الإضافية والمقابل المادي لها. كذلك تنص كل الضوابط والقوانين والأعراف الدولية على مراعاة المساواة بين المرأة والرجل في العمل والأجر بحيث لا يحرم أي منهم من أي منصب بسبب النوع. وتفضيل شخص على آخر. يجب أن يكون بالكفاءة والعلم والمقدرة التي هي أساس أي ترقية وليس بسبب المحسوبية أو أي شيء آخر. وقد رأى المشرع السوداني أن يحدد ساعات عمل معينة للمرأة ومنع عملها لخمسة ساعات متواصلة دون راحة. كما حظر تشغيلها في الأعمال الشاقة والخطرة كالمناجم والمحاجر والمواد السامة. كذلك ضُبط عالمياً مواصفات العمل على جهاز الحاسوب والعمل في أجهزة السمع والمراقبة.

أنواع العقود

أنواع العقود في قانون العمل السوداني الجديد ثلاث :

- عقد مسمى الأجل لمدة عام وفقاً لضوابط محددة .
- عقد ينص على ربط العامل بالعمل لفترة محددة من الزمن . هذا النوع من العقود لا يزيد مدته عن سنتين ولا يُجدد أكثر من مرة، و ينتهي بانتهاء العمل .
- عقد مفتوح بدون تحديد أو ما يسمي بالخدمة المستديمة.

فلايوجد في قانون العمل السوداني مادة تصف عاملاً بأنه مُتعاوناً أو مؤقتاً .كما لا يشترط القانون وجود عقد مكتوب . فالأصل في الكتابة إثبات البينة .

بعد إكمال الثلاثة أشهر الأولى من العمل ، وهي المدة التي ينص عليها قانون العمل السوداني، لا يجوز فصل عامل إلا بموافقة مكتب العمل ولا يتم ذلك إلا بشروط معينة في حدود القانون. فمفهوم العامل المؤقت مفهوماً خاطئ لا أساس له في القانون.كذلك من المفاهيم المغلوطة فصل عامل بعد فترت الثلاثة اشهر الأولى أو قبل إكمالها بيوم أو يومين ثم إعادة تعيينه بعقد جديد. لحاجة الشركة للتنظيم نقل عامل ما من موقع ما مع اشتراط توقيعه لعقد جديد فهذا إجراء منعه القانون إذ يحرم العامل من الحقوق التي يتمتع بها بموجب القانون كالإجازة و غيرها و يُعتبر مثل هذا الإجراء إستغلالاً وتلاعباً بالقانون. أوقد يحدث أن يمنح مكتب العمل بعض الاستثناءات لطبيعة بعض الشركات. لكن هذه الاستثناءات المقصود منها أن تعمل على المحافظة على روح القانون لمصلحة العمل لا إعطاء رخصة لهضم حقوق العاملين.

التعامل مع العملاء في مراكز الاتصال ومراكز الرد يتم أساساً باستخدام تكنولوجيا تعتمد على الهاتف كوسيلة تخاطب تقليدية. فكرة تقديم خدمات عن طريق مؤسسات افتراضية أفرزت أنواعاً وأشكالاً من التعامل بعدت عن الكيفية التي تقدم بها الخدمات التقليدية للعملاء وجها لوجه .فالمؤسسات الافتراضية قد تنشأ في مجمع يضم المئات من وكلاء الرد في مكاتب تمتد عشرات الأمتار المربعة . أو قد تقوم بمد الخدمة عن طريق تركيب آليات الرد في منازل الوكلاء لتمكينهم من العمل من مكاتبهم أو حتى من داخل غرف نومهم. نوعية الخدمة وإحتكاكها بعشرات الآلاف من العملاء على رأس الساعة واستعمالها لآليات وتقنيات أزالت الوجه الإنساني من التعامل ومازالت الدراسات تجري لتحديد مدى تأثيرذلك على الإنسان .

كذلك أبرز استعمال الآليات والتقنيات للسطح موضوع صحة العامل. فصحة العاملين أثناء العمل مسئولية هامة جداً حرصت على ضمانها كل القوانين والأعراف. الإضاءة والتهوية واتساع المكان وتزويده بوسائل الإطفاء ووجود عناية طبية وتحديد ساعات العمل كل هذه الأشياء وغيرها تعتبر من أساسيات مسئولية صاحب العمل. كذلك تُحمل كل قوانين الصحة والسلامة المهنية والالتزامات الأدبية والأخلاقية في كل دول العالم بدون استتثناء، صاحب العمل مسئولية سلامة العاملين الحسية والنفسية من جراء ما يُقدم من خدمات باسمه وفي مواقع عمله.

في تقديرنا أنه من هنا جاء تكليف شركة داتانت لنا باعداد وتقديم دورة تنوير لشرح الضغوط والمخاطر التي قد يتعرض لها العاملين من جراء العمل في مركز خدمة العملاء وكيفية التعامل مع تلك الضغوط .

الضغــــوط

لما كانت الشريحة التي كُلفنا بدراستها تختلف عن بقية شعوب مثيلاتها من العالم في تركيبتها باختلاف تركيبة وموروثات الشعب السوداني الاجتماعية والثقافية كماً ونوعاً ؛ وبما أن دراسة الضغوط في مجال الاتصالات هي الأولى من نوعها ربما في السودان قاطبة ، كان لزاماً علينا أن نتوسع في درساتنا لقياس وتقييم بيئة مركز خدمة العملاء من خلال واقعها السوداني مما خرج بدراستنا في بعض الاحيان عن إطارها المرسوم لهذا النوع من الدراسات . فعلى الرغم من أن للإنسان إمكانات دفاعية للتعامل مع مستويات عدة من الضغوط وعلى الرغم من أن بعض الضغوط لازمة لزوم الحياة نفسها، إلا أن زيادتها عن طاقة الانسان الدفاعية لها آثار سلبية على صحة الفرد النفسية والبدنية . فما هي هذه الضغوط وما مدي تأثيرها علي الانسان ؟

تعريف الضغوط

عرف (Selye- 1956) الضغط بأنه أي مطب يُوضع الفرد تحته كنتيجة لقوة مباشرة عليه. ووضع (Kyriacou and-sutcliffe - 1978) تعريفاً للضغوط بأنها الاستجابة لزمرة انفعالات سلبية كالغضب والقلق والاكتئاب التي نتج عنها تغيرات فسيولوجية كرد فعل للضغوط التي يتعرض لها الانسان . فالضغوط، بمعنى آخر، عبارة عن بعض المؤثرات التي يمر بها الشخص في حياته . وهي تنقسم إلى ضغوط داخلية وخارجية .

الضغوط الداخلية

تتنتج الضغوط الداخلية من ذات الانسان نفسه أي مكوناته الشخصية والتي تتولد عادة من قيم وعادات ودوافع. فالمكونات الشخصية هي عبارة عن تراكمات مكتسبة وراثياً وتربوياً.

الضغوط الخارجية

تنتج الضغوط الخارجية عن ظروف أسرية أو من المجتمع المحيط بالإنسان . يدخل في الأخير الضغوط البيئية التي تسبب القلق والتوتر كالكوارث والمصائب التي تقع مسبباتها أو القدرة على دفعها خارج تحكم الإنسان . وتعتبر ضغوط العمل من الضغوط الخارجية.

ضغوط العمل

هى عباره عن ضغوط نابعة من بيئة العمل. وهي عبارة عن موازنة بين الدوافع والمسببات التي تتحكم في الإنتاجية والأداء والعوامل المفروضة على بيئة العمل من خارجها في شكل ضغوط سياسية أو إدارية أو تضارب مصالح أو منافسة. الشعور بالضغوط وانعكاساتها يتفاوت من شخص إلى آخر. كذلك تتفاوت الاستجابة الفردية التي تتحكم فيها طباع الفرد وتكوينة الشخصي و مدي استغلالية ارادته .

مؤثرات ضغوط العمل

المؤثرات تتعد أشكالها وأنماطها وأعراضها. فضغوط العمل ماهي إلا استجابة ومحاولة للتكيف مع متطلبات بيئة العمل .

في هذا الإطار نشير إلى أن متطلبات بيئة العمل في مركز خدمات العملاء بداتانت لا تخرج عن رغبة المخدم والعاملين في خفض التكلفة، وزيادة الانتاج بالاضافة إلى الاحتفاظ في نفس الوقت برضا العملاء. فهذه هي الأسس التي يقوم عليها نشاط المركز. من هذه المؤثرات التي لا يكاد يخلو منها مناخ عمل ، يُرجع كثير من الباحثين ضغوط العمل إلى عدة عوامل منها:

- عدم تناسب عدد ساعات العمل مع طاقة المستخدم و ظروفه.
- عدم تناسب كمية العمل أو نوعيته و قدرات المستخدم.
- عدم تناسب كمية العمل و عدد المستخدمين.
- عدم تعاون المستخدمين.
- ضغط الرئيس أو رب العمل على المستخدم
- سوء العلاقة بين المستخدم والإدارة.
- عدم توفير الوسائل والتسهيلات التي تنهي العمل بمجهود ووقت اقل.
- عدم رضا المستخدم عن وضعه الوظيفي.
- عدم تحديد مسئوليات المستخدم.
- تداخل الاختصاصات والمسئوليات.
- عدم مرونة المسئولين .
- نقص الكفاءة والخبرة.
- الضغوط النفسية الخارجية.
- عدم شفافية أساليب التقييم ومنح الحوافز.
- عدم تكيف المستخدم مع محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة.
- تأخير إنجاز ما عليه من أعمال من وقت لآخر حتى تتراكم عليه الأعمال، ويصبح عاجزاً عن أدائها مما يسبب له شعوراً بالعجز والفشل، وهو ما يُعرف بالتسويف.
- شعورالمستخدم بأن نوع العمل الذي يمارسه لا يرقى إلى مستوى طموحه، أو أنه يستحق رتبة وظيفية أعلى داخل المؤسسة.
- عدم معرفة طبيعة عمله بدقة.
- قلة التخطيط الناجم عن الكسل أو السلوك الفوضوي.
- مشاكل أخرى خارج العمل مثل المشاكل الزوجية أو الاجتماعية وما شابه.

أعراض ضغوط العمل

لضغوط العمل أعراض لا تخطئها العين، منها:

- التوتر والعصبية
- القلق الدائم
- عدم المقدرة على الاسترخاء
- الإسراف في تعاطي الكحول والمخدرات والمسكنات
- عدم القدرة على النوم (الأرق)
- اتجاه سلبي نحو التعاون مع الغير
- الشعور بعدم القدرة على التكيف

- صعوبات في الجهاز الهضمي
- ارتفاع ضغط الدم
- الحزن والكآبة
- صعوبة التركيز في العمل وعدم التوازن الانفعالي
- الميل للإصابة والوقوع في حوادث صناعية
- الشعور بالخوف والصعوبة في التحدث والتعبير والصداع
- آلام القولون والمعدة
- فقدان الشهية والعرق بغزارة

نتائج ضغوط العمل

- انخفاض في مستوى الإنتاج
- ظاهرة الغياب أو التأخير أو التهرب من قبل العاملين
- الإصابة بالتعب والملل والإعياء أو المرض
- انخفاض في مستوى التركيز لدى المستخدم مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء
- التخبط في القرارات والفوضى داخل المنشأة.
- زيادة الأعباء والتكاليف المالية.
- النزاعات الشخصية والجماعية في بيئة العمل، سواء النزاعات بين المستخدمين أو المشرفين والمديرين.
- كثرة الاستقالات وطلب الانتقال إلى أماكن أخرى من قبل العاملين والمشرفين والمديرين.
- ارتفاع معدل الشكاوى وتدني الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين العاملين.

قدَّرنا أن تقوم الدراسة على الأطر التالية:

a. To carry out a Work Environment Assessment

b. To discuss and give talks in

   i. Stress & Adjusting to Workplace Change
   ii. Stress Management
   iii. Stress Management & Team Building
   iv. Stress Management & Peace in the Workplace

c. To explain What is work-related stress

d. To submit a final Report after Data entering & Collation of information acquired.

.

الدراسة

جلي للعين إن داتانت تسعي لايفاء إلتزاماتها الاخلاقية والقانونية تجاة العاملين بمركز خدمة العملاء . فإدراك القائمون بامر داتانت بحجم الضغوط التي يتعرض لها مستخدميهم ، ينبئ عن بعد نظر وإحساس عميق بالمسئولية والحرص علي سلامة العاملين.

إجراء هذه الدراسة ، يكسبها اهمية خاصة اذ انها مستمدة من واقع المعايشة اليومية لشريحة يقع عليها عبء عمل لم يسبقها اليه احد ، بتسليط الضوء على الظروف التي تعمل بها هذه الشريحة وقادة مجموعاتهم ومن يشرف عليهم.

في العادة مثل هذا الدراسات تقوم بها او تكلف بدراستها في العالم الخارجي، مؤسسات حكومية متخصصة .ونحن نقدر إن داتانت بإجراء هذه الدراسة لا تأخذ موقع الريادة في دق ناقوس الخطر فحسب ، بل إنها تضرب مثلا بشفافية تحمد لها ، في فتح الباب علي مصراعية للنقد الذاتي البناء. ولو كانت كل الوزارات والمصالح والشركات حكومية وغيرها تنتهج هذا المنهج ،لاضحي بمقدورنا صلاح ما اعوج من ممارسات إدارية وإقتصادية .

فرض التباين على صناعتي الرد ومراكز الاتصال استحداث معايير قياس مغايرة لما كان يجري سابقاً لتقييم أبعاد نجاح وفشل الخدمات التي يقدمانها. و قياس مدى تقبل العملاء والتفاعل معها. كذلك كان لابد من استنباط وسائل جديدة لقياس ولتقييم عمل وكلاء الرد باعتبارهم العناصر الفعالة في أداء الخدمة . فوكيل الرد هو الذي يستقبل المحادثات على اختلاف أنواعها ويتعامل معها حسب الأهداف والخطوط المرصودة لذلك . يتطلب عمله التعامل مع شرائح المجتمع المختلفة من الذين يتصلون به لحل مشكلة ما أو سعياً لإرشاد أو توجيه . مما لاشك فيه أن هذا النوع من الخدمة يتطلب مهارات ديناميكية ، كما يتطلب ضبطاً نفسياً وذهنياً عاليين. فالتركيز المستمر والانضباط النفسي والذهني يصاحبهما توتراً أشبه بما يكون بحركتي المد والجذر . فهذه الدراسة قُصد منها أن تعيد تصحيح أطر تقييم وتقويم وكلاء الرد والمشرفين عليهم وربما معاونة الاطراف التي تتعاقد على مثل هذة الخدمة على فهم وتقييم ما تطلب من خدمات فهماً وتقيماً صحيحين.

ملكية الدراسة

ملكية المعلومات في هذه الدراسة مردها لداتانت وللجامعة الحق فى نشرها علمياً والإحتفاظ بنسخ منها فى مكتبتها . فى تقديرنا انه ربما تستفيد من الدراسة مجموعة شركات سوداتل من جهة و الهيئات والجهات الحكومية المكلفة بتنظيم العلاقة بين العامل وصاحب العمل من جهة أخرى إضافة إلى جهات عديدة أخرى كشركات الاتصالات والشركات والمؤسسات الخدمية الأخرى.

فهذه الشركات ومن يدور في فلكها من جهات قومية وعالمية قد تتشابك أو تتعارض مصالحها ولكنها جميعاً قد تقع في المحظور إذا ما خالفت الأعراف والمواثيق الدولية المستنبطة المنظمة لأخلاقيات العلاقة بين العامل والمخدم . خصوصاً إذا ما حسب عليها إهمالها في مراعاة صحة وسلامة وحقوق الذين يؤدون لها عملاً حتي

وإن كان العمل عن طريق طرف ثالث. فهذه أمور عادة ما تنتهي في حقوق الانسان والتي كثيراً ما تسبب ضرراً لا ينتهي عند الحدود السياسية والجغرافية..

مشكلة الدراسة

مركز خدمات العملاء قائم على نظام يضم مجموعة من الأفراد تربط بينهم علاقات تكاملية لصيقة بحيث يؤثر كل منهم بطريقة مباشرة في الاداء الكلي للمجموعة ويتأثر بهم . يقدم مركز خدمة العملاء بداتانت خدمات هامة لمجموعة سوداتل برمتها وشركة سوداني على وجه الخصوص. هذه الخدمات وإن كانت داخل المجموعة ،إلا أنها متعاقد عليها بشروط ومواصفات .من هذا المنطلق تولدت قناعات لدى العامل بالدونية لعدم معاملتهم بالمثل كباقي المجموعة. كذلك تولدت لدى شركة داتانت وعند إدارة مركز خدمة العملاء ضرورة وضع نظام إداري صارم . في تقديرنا هذا النظام الصارم ربما يجنح في بعض الأوقات إلى مس بعض الحقوق القانونية والمكتسبة للعاملين بالمركز. كذلك يخاطر النظام الصارم بتعريض الجميع إلى ضغوط داخلية وخارجية هائلة .

فضغوط العمل تؤثر سلبياً في سلوك الأفراد والجماعات في حياتهم الخاصة وفي مجتمع خارج المركز وفي مواقفهم تجاه العمل وأرباب العمل والمؤسسات التي يعملون بها. فالضغوط التي تنتج من الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة العمل تسبب له توتر وإنقباضا ً .

مصادر الضغط لا تتوقف على الظروف البيئية فقط إذ يرجع بعضها إلى عوامل ذاتية كالنمو والتغير في الصحة أو الظروف الاجتماعية . لكن تتفاعل الظروف الذاتية مع الظروف المحيطة الناتجة من محيط العمل كثيراً ما يعجلان بانفجار قد يؤدي إلى عواقب وخيمة. وتوجساً مما قد يؤثر على العاملين من ضغوط قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على صحة وأداء العاملين بمركز خدمات العملاء تأثيراً قد يمتد إلى من حولهم، كان لابد من النظر إلى هذه الضغوط وقياس مدى تفاعل العاملين بها وإستكشاف عما إذا كان هناك من العاملين من يحتاج إلى مساعدة في مواجهة الضغوط قبل أن يصل بهم الحال من عدم القدرة على مواجهتها إلى حالة من الاحباط النفسي .

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى توضيح وقياس:

1. مدى معرفة العاملين بمركز خدمات العملاء وشركة داتانت لمفهوم الضغوط ومسبباتها .
2. كيفية استيعاب وتدريب العاملين بمركز خدمات العملاء وتأثير ذلك في مقاومتهم للضغوط .
3. الفوارق بين العاملين بمركز خدمات العملاء من جهة وزملائهم الذين يعملون في شركات مجموعة سوداتل الأخرى من جهة أخرى وتحسس تأثير تلك الفروقات إيجاباً وسلباً على الشريحة التي تقوم الدراسة بدراستها .
4. الكيفية التي يدار بها مركز خدمات العملاء ومدى مساهمة تلك الكيفية في زيادة ضغوط العمل على الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء من وكلاء رد وقادة مجموعات ومشرفين.
5. حجم الضغوط التي تسبب فيها سياسات ومطالب الأداء التي تفرضها الإدارة العليا لداتانت أوالجهات التي تتعاقد معها الإدارة من داخل المجموعة أو من خارجها.

ملخص الدراسة

المجموعة التي كُلفنا بدراستها تضم 331 شخصاً مستخدماً موزعين على النحو التالي:

1. 253 يعملون بسوداني
2. 33 يعملون بثابت
3. 10 يعملون في خدمات الانترنت MDSL
4. 10 متدربين
5. 52 مدراء ومهندسين ومشرفين

تم توزيع العاملين من الناحية الجنسية كالآتي

Skill	No of famle	No. of male
120	93	188
B.O		
111	3	27
Supt	3	13

استخدمنا في بحثنا :

- استبانات
- مقاييس الضغوط الداخلية والخارجية .
- مقابلات فردية وثنائية
- الإحصائيات التي يقوم بإعدادها مركز خدمات العملاء في:
  الحضور والخروج
  الأذون والإجازات الأسبوعية والسنوية
  الغياب
  مستويات الأداء المتميز
- كذلك قمنا بالاستماع الي عينات من تسجيلات المحادثات والمعالجات التي يقدمها وكلاء الرد ومشرفيهم.

اخترنا عينات بلغ عددها 159 من مجموع 311 أي نسبة 51 %من جملة العاملين بمركز خدمات العملاء لمقابلات الفردية وثنائية كان بيانها على النحو التالي :

أولاً: 75 شخصاً للمقابلات الطبية أي 25 %من جملة العاملين بالمركز .

ثانياً: 64 عينة استطلاعية أي نسبة 25% أيضا من وكلاء الرد

ثالثاً: إختيار عشوائي ل 12 من بيئة العمل أي 5% من وكلاء الرد من الذين استرعي انتباهنا أثناء مرورنا داخل الصالة ما ظهر عليهم من بوادر إنهاك أو ملل أو انهماك في العمل .

رابعاً: التقينا بثمانية من العاملين ممن أبدوا رغبة في لقائنا خارج موقع العمل لعدم اطمئنانهم للحديث داخل المركز

تم اختيارهذه العينات بطريقة عشوائية اختيرت بطريقة روعي في تركيبتها أن تكون من الذين:

- كثرت منهم الشكاوى والتظلمات
- تربطهم علاقة ما كالزواج أو الصداقة
- قدموا للعمل معا من جهة بعينها كسوداسيرفيس
- عملوا أو يعملون كرؤساء مجموعات أو نوابهم
- عملوا في الإدارة بصفة ما

خامساً: اجتمعنا بكل من:

1. المدير العام لداتانت
2. مدير شئون العاملين بداتانت

3. إدارة المركز برمتها :محمد سيد ، عبدالله المغربي ، حافظ عبداللطيف ، محمد عبدالمنعم، خالد خلف الله ، معاز احمد
4. السيدة دينا طه منسق التعاون بين سوداني ومركزخدمات العملاء

سادساً: قمنا بعقد حلقات نقاش جماعية مفتوحة حضرها 84 فرداً أي نسبة 27% من مجموع العاملين بالمركز .شارك في الحلقات مدير المركز ونائبه والمشرف الاداري.

بعد ذلك قمنا بتحليل البيانات. تم استبعاد أي فقرات حصلت على درجة (0) من الاستبانات كذلك استبعدنا كل الفقرات التي أعتبرت غير مميزهة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يعاني 79% من العاملين بالدونية من جراء اعتقادهم بأن مجموعة سوداتل تفرق بينهم وبين العاملين في المجموعة في المعاملة.
- سُجلت ضغوط لدى 71.6% من العاملين لعدم وجود غطاء صحي
- يعاني 66.5 %من العاملين من ضغوط العمل .
- يشكو 53% من العاملين بالاحساس بالغبن والظلم من جراء اعتقادهم بعدم تساو الفرص والحقوق داخل داتانت.
- سجلت ضغوط لدى 41.9 % من جراء إنزعاج العاملين من احتمالات الاصابة بعاهات مستديمة خصوصاً في السمع والنظر
- يتعرض 41% من العاملين لضغوط خارجية في نطاق الأسرة أو المجتمع المحيط بهم.
- تم الكشف عن طائفة واسعة من الآثار الصحية المرتبطة بالضغوط بمستويات مختلفة لكن لم نلحظ آثار خطيرة مثل الاكتئاب وفقدان الدافع الجنسي ولم نجد إشارة إلى تعاطي المخدرات كوسائل للتغلبة على الصعاب .

إطار الدراسة

العمل في مراكز الرد ومراكز الاتصال فرض على شرائح العاملين بها ،العمل بمكانيكية تعتمد علي وسيلتي الكلام والسمع فقط من وسائل التعبير المختلفة المتاحة للانسان لنقل الرسالة التي يريد المرء أن يعبر عنها. فمن المعلوم أن استعمال البدائل من عين وفم وأصابع والوجه فرؤية التعابير الجسمانية أو ماعرف بال Body Languageلنقل الرسالة الشفوية والتعبير الضمني كذلك التعبير كتابة وقراءة لما بين السطور ، تمكنان طرفي الحديث من إمتصاص كثير من الضغوط التي يمكن ان تحدث كرد فعل عند التعامل مع اطراف مرئية بالنسبة لهما. فالعمل في مراكز الرد الآلي حرم الوكلاء من امكانية رؤية الطرف الآخر والذي قد يكون جالسا علي بعد مئات الاميال في مناخ يتخلف تماماً من الوكيل المتعامل معه .

قلَّص بعد المكان و الفارق الزمني اختفاء الوجة الانساني من التعامل المباشر. دفع ذلك التقليص طرفي التعامل الي النظر الي بعضهما البعض نظرة جمادية كنظرتهما لالة الهاتف التي يستعملانها. ففي كلتا الحالتين ، طرفي المعاملة ليسا اكثر من مجرد ارقام بالنسبة لبعضيهما. فلا يتورع احدهما من الانفعال والتعبير عن ذلك الانفعال علي مايراه امامه من آلة او ارقام ناسيا او متناسيا إن وراء تلك الالة او تلك الارقام انسان ينفعل ويتفاعل مع ما يسمع . على الرغم من ذلك كان ومازال لزاما على مراكز الرد بما فيهم مركز خدمات العملاء تقديم خدمة جيدة للعميل .ومقياس الجودة في نظر اصحاب العمل وفي نظر العميل رضاء الاخير عن الخدمات التي يتلقاها .ففي السودان كما في العالم حدث نمو كمي ونوعي في عدد مقدمي خدمات الاتصالات وطرح السوق لبدائل تمكن المستهلك من المقارنة والقياس خلقا عبئا تنافسيا على منفذي الخدمات بمركز داتانت لخدمة العملاء .

الجهات التي تعاقدت مع داتانت ، تسعى لتوسيع رقعة عملها اضافة الى المحافظة على ما اكتسبت من عملاء . فوق ذلك كله لابد لهذه الجهات من العمل على خفض تكاليف تقديم الخدمات مع زيادة الفترة الزمنية التي يتم التواصل فيها مع عملائهم. تحقيق هذه المعادلات لابد أن ينعكس سلباً علي داتانت كمثال أن يفرض

عليها المتعاقدين معها تقديم تنازلات من حيث التكلفة او الالتزام برفع معدلات انتاج قد تصل الى مائة في المائة اي الكمال المطلق والذي لن يتأتى الا للخالق عز وجل. لكن علم الادارة الحديث . اصبح يرى ضرورية الالتفات إلى المعاييرالتي تقاس بها الكفاءة في تقديم الخدمات . فالجمع بين أسلوب حداثة التكنولوجيا وسرعة تطورها لإيصال الخدمات للمستهلكين بالاضافة لحداثة سن الذين ينتقون لتقديم هذه الخدمات اوجد صناعة ظلت الكثير من المنظمات تصارع في معرفة أفضل السبل لإدارتها.

محاور الدراسة

رأينا ان تقوم الدراسة علي ستة محاور وبيانها كالاتي:

أولاً: تقييم بيئة العمل

ثانياً: قياس الرضاء الوظيفي

ثالثاً: قياس حجم الضغوط الخارجية

رابعاً: اساليب قياس الاداء

خامساً:

- Assessment of Work-Related Stress
- Among Customer Service Agents

سادساً: تقديم محاضرات وورش عمل حول ضغوط العمل وكيفية التعامل معها.

المحور الاول : تقييم بيئة العمل

مقدمة

للعمل دور رئيسي في حياة الناس. يقضي معظم الناس على الأقل ثمان ساعات كل يوم في مكان العمل، إضافة للزمن الذي يستغرقه الانسان للانتقال من والى مكان العمل. ومن ثم فمكان العمل وصحة العامل وسلامة بيئته محل اهتمام كبيرعالميا حيث نُشرت الكثير من الابحاث في هذا المضمار .كذلك صيغت العديد من القوانين واللوائح والمؤشرات التي وضعها مكتب العمل الدولي ILO وقع عليها وتلتزم بها كل دول العالم تقريبا .في معظم دول العالم توجد تشريعات وقوانين للأمن الصناعي والصحة المهنية. السودان كغيره من بقية دول العالم ، اصدر القوانين المنظمة لعلاقة العاملين بصاحب العمل من ضمنها قانون الصحة العامة لسنة 1975 وقانون علاقات العمل الفردية وقانون الصحة المهنية والأمن الصناعي الذي تم إلغائه في العام 1989 واستبدل بقانون العمل الحالي.

الصحة والسلامة

ركزت كل ادبيات الصحة والسلامة المهنية والبيئية العمالية على:

الصحة الوقائية: والغرض منها أن لا يصاب العامل بمرض من جراء العمل الذي يقوم به

السلامة المهنية: تعني باتباع الإجراءات السليمة في العمل بتفادي الإصابات والحوادث المهنية

البيئة: التي تهتم باتباع الطرق السليمة للحفاظ على البيئة أثناء عمليات الإنتاج والتصنيع ،

فمفهوم السلامة والصحة المهنية يهدف في معناه الواسع إلى :

- تعزيز والمحافظة على أعلى درجة من اكتمال الصحة البدنية والعقلية والاجتماعية للعاملين ؛
- وقاية العاملين من التأثيرات الصحية الضارة التي تسببها ظروف عملهم؛
- حماية العاملين أثناء استخدامهم من الأخطار الناجمة عن العوامل التي تضر بصحتهم؛
- تعيين العاملين في بيئة مهنية ملائمة لاحتياجاتهم البدنية والعقلية، والمحافظة على هذا الوضع؛
- جعل العمل ملائماً للإنسان.

ومعلوم أن بيئة العامل قد تشكل الكثير من الضغوط على العامل .وبالتالي كان لابد من تقييم بيئة العمل في مركز خدمات العملاء وتأثيرها على العاملين علي النحو التالي:

الباب الاول: استبيان حول تقييم بيئة العمل .

الباب الثاني: خلاصة المقابلات العشوائية.

الباب الثالث: موقع العمل

استبيان تقييم بيئة العمل

بني الاستبيان على سبعة عشر سؤالاً قسمت الى اربعة ابواب وهي : طبيعة العمل ، الأفراد ، إدارة الشركة، مسئولية الأفراد في موقع قيادة المركز كما هي مبينة ادناة .

طلبنا من وكلاء الرد والمشرفين عليهم وضع قيمه للاسئلة بإستخدام قياس متدرج من (1) الى (10) حيث أن:

1= هذا لا ينطبق على ما هو موجود بالشركة نهائيا

10= هذا ينطبق على ما هو موجود بالشركة تماما .

أجاب علي الاستبيان 241 شخصا من مجموع وكلاء الرد البالغ عددهم 253 اي نسبة 95. % على النحو التالى:

	العمل:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
.1	العمل ذو أهداف واضحة وملهمه	16	6	4	3	24	13	31	23	15	88
	التحليل الرقمي	**29**				**68**			**126**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
.2	عمل محفز يشحذ المقدرات والمواهب	52	21	6	11	31	23	24	19	10	18
	التحليل الرقمي	**90**				**78**			**47**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
.3	كل معينات العمل متوفرة	34	11	17	8	49	15	23	22	10	32
	التحليل الرقمي	**70**				**87**			**64**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
	الأفراد:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
.4	احترام الفرد وتقييم ما يقدمه من عمل	46	16	5	6	28	10	22	23	14	49
	التحليل الرقمي	**73**				**60**			**86**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
.5	تشجيع الإبداع و الأفكار الجديدة	40	16	13	13	25	11	15	14	10	20
	التحليل الرقمي	**82**				**51**			**44**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
.6	الأفراد في مواقع السلطة بالشركة المناسبون لتحمل هذه المسئولية	56	23	8	6	36	22	18	15	14	32
	التحليل الرقمي	**93**				**76**			**61**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
.7	الحرية في أداء العمل	95	19	16	26	30	15	12	8	17	22
	التحليل الرقمي	**156**				**57**			**47**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
.8	توفر مساحه لإرتكاب أخطاء	76	29	9	8	27	10	10	19	11	21
	التحليل الرقمي	**122**				**47**			**51**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
.9	كفاية الحوافز والبدلات	125	18	11	8	18	14	9	3	3	6
	التحليل الرقمي	**162**				**41**			**12**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
	الاداره:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
10	الاداره ، تهتم بشئون الموظفين	90	15	18	12	36	9	11	14	7	17
	التحليل الرقمي	**135**				**68**			**38**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
11	اللوائح والقرارات الاداريه تطبق بجديه وحزم	43	5	9	13	19	15	14	16	18	73
	التحليل الرقمي	**70**				**48**			**107**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
12	هناك دائما فرصة للتعديل والاضافه في القرارات	48	16	11	11	30	16	12	18	18	51
	التحليل الرقمي	**86**				**58**			**87**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	الأولوية عاليه لتدريب وتطوير الموظفين	65	21	13	5	26	11	15	18	8	34
	التحليل الرقمي	**104**				**52**			**60**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
	القيادة	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
14	تبنى توجهات إيجابيه جاذبه	37	15	16	14	37	27	17	17	17	31
	التحليل الرقمي	**82**				**81**			**65**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
15	توفر الصدق والشفافية	36	26	11	10	39	19	13	24	12	28
	التحليل الرقمي	**83**				**71**			**64**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
16	توفر روح العمل كمجموعه	31	7	11	9	23	15	16	21	25	63
	التحليل الرقمي	**58**				**64**			**109**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
17	مستوى عالي من توفر الثقة	42	12	17	12	29	17	30	17	12	35
	التحليل الرقمي	**83**				**80**			**80**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		
18	تميز الأفراد بتحمل المسئولية	20	6	13	9	23	14	22	23	19	73
	التحليل الرقمي	**48**				**59**			**115**		
	الخلاصة	**لاينطبق**				**نوعا ما**			**منطبق**		

تحليل الاجابات

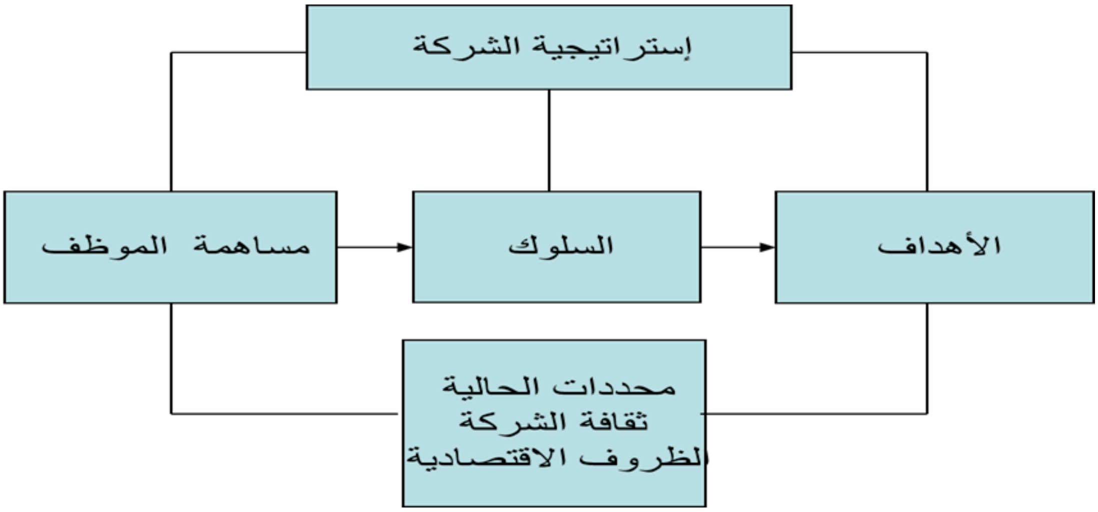
العمل

على الرغم من نسبة 57% ذكروا إن اهداف العمل واضحة وملهمة لهم الا أن الاجابات في المقابلات العشوائية إضافة الي الاجابات في الاجتماعات المفتوحة جاءت بخلاف ذلك. فنسبة 15% تري إن العمل محفز ويشحذ كل مقدراتهم و نسبة 12.8 % قدرت إن كل معينات العمل متوفرة .

هذه مؤشرات ضعيفة لا تدل إلا علي معرفة هامشية لاغراض Mission وأهداف Objectives الشركة الام. فتطابق رسالة وأهداف المؤسسة وأهداف مركز خدمات العملاء ومعرفة العاملين بهما يحقق نجاح الشركة ويفجر طاقات العاملين . فوضوح الرسالة والاهداف يعني امكانية قياسهما وامكانية مراجعتهما وتقويمهما .

والمعرفة ايضا تمكن من محاسبة العاملين بشفافية إذ تصبح المسئولية اجتماعية وتضامنية وهذه كلها عوامل مؤثرة في بيئة العمل . فالشفافية لا تتوفر إلا باشراك العاملين في رسم الاهداف وخطط العمل وفي المراجعة والمحاسبة . فعدم معرفة العاملين لاهداف وغايات الشركة يعزي لقصور إما في اشراك العاملين ومشاركتهم أو لضعف في تدريبهم وتأهيلهم. وكل هذا بالتاكيد يقود لبناء حجم الضغوط عليهم.

فثقافة الشركة واستراتيجياتها يقومان بالتفاعل علي النحو الوارد في الشكل ادناه



ذكر محمد العطار في بيئة العمل الفعالة إن هناك ثمة إجراءات عملية لترسيخ قيمة تحقيق الأهداف داخل الشركة، من أهمها ما يلي:

1. إشراك المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة.
2. يجب على المدير أن ينظر إلى نفسه على أنه مسئول عن التأكد من أن أهدافاً سليمة للمنظمة متسقة مع أهدافاً سليمة للفرد قد تم نسجهما في بعضهما البعض بطريقة سليمة.
3. أن تكون هناك أهدافاً لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى .
4. مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين، بحيث تناسب الأهداف قدراتهم وطاقته
5. عدم تكليف الموظفين بما لا يطيقون.

الاداره

51% فقط يقدرون إن اللوائح والقرارات الاداريه تطبق بجديه وحزم . 53% يرون إن إ لادارة تحابي وتميز بعض الأفراد بإعطائهم قدر اكبر من المسئولية وإن ذلك التمييز لا يقوم علي أساس غير الواسطة والمعارف . ويري 66 % إن قرارات إدارة الشركة قابلة دائما للتعديل والاضافه .ومرة اخري تري المجموعة إن التعديل والإضافة مبنيات علي المعارف والواسطة لا على الاداء . وأجمع 71% إن الشركة لا تعطي اهمية كبيرة لتدريب وتطوير المستخدمين .

نرجو أن نشير الي إن تكليفنا بالدراسة لم يتضمن معالجة الاداء الاداري . ومن ثم فنحن نعمد ألا نتحدث عن الخلل او عدمة . ولم نتناول ما اشار اليه العاملون في الاستبيان تكرر علي مسامعنا في المقابلات الفردية من عدم المساواة في المعاملة والمحاباة والتمييز الغير مؤسس وتدخل الواسطة والتي كلها تحتاج اذا وجدت ، لمعالجات إدارية .

من هذا المنطلق نود الاشارة الي مايلي:

تعريف الفساد

يعرف البنك الدولي مفهوم الفساد الإداري علي اساس انه سوء استعمال السلطة لأغراض خاصة بأنة (استغلال الموارد العامة للمكاسب الخاصة ضد المصلحة العامة ومناقضا لاهداف المنظمة العامة وكذلك

لاستخفاف بقيم العمل واهدافة) . كذلك تعرفة منظمة الشفافية العالمية ومنظمات الامم المتحدة على أنة (إساءة استعمـــال السلطـــة لأغراض خاصة" كما يعرف كذلك بأنة) و إخلال بالمصالح والوجبات العامة."

ومن التعريفات السابقة يتضح أن الفساد الإداري يظهر نتيجة حصول صاحب السلطة على مصالح شخصية لنفسة او لغيرة على حساب المصلحة العامة. وبالتالي يدخل في تعريف الفساد الواسطة والمحاباة والتمايز بين العاملين بمعايير لا تعتمد علي المصداقية والشفافية هو في النهاية سلوك ينحرف عن الواجبات الأساسية للعمل .ومن المعروف إن الفساد الإداري لا يقتصر على قطاع معين وعلي علي المصالح الحكومية فحسب، وانما قد يمتد الى كافة القطاعات العامة والخاصة بالدولة صغر او كبر حجم الفساد.

فمن أخطر ما ينتج عن ممارسات الفساد و الإفساد هو الخلل الجسيم الذي يصيب أخلاقيات العمل وقيم المجتمع ، بما يؤدي إلي شيوع حالة ذهنية لدي الأفراد تبرر الفساد وتجد له من الذرائع ما يبرر استمراره مما يجعل الفرد يفقد الثقة في قيمة (عملة الأصلي) وجدواه ، وبالتالي يتقبل نفسياً فكرة التفريط التدريجي في معايير أداء الواجب الوظيفي و المهني والرقابي . وللاسف وجدنا مثل هذا الشعور متغلغلا وسط العاملين. فتبسيط اجراءات التعيين ووضوحها كذلك وضوح اجراءات المحااسبة و تيسير النظام البيروقراطي في إطار من النزاهة و الوضوح و إستخدام تكنولوجيا المعلومات بكفاءة عالية ، لتحقيق العدالة و المساواة بين العاملين يضمن مصداقة الشركة داخليا وخارجيا .

الآثار الضارة لبعض الممارسات

التقبل النفسي ومحاولة التعايش مع ما يري المرء من خلل في معايير أداء الواجب الوظيفي و المهني والرقابي من الاثار السالبة. ليست مجرد قضايا أخلاقية ، بل لها تكلفة اقتصادية واجتماعية باهظة .

وجدير بالإشارة هنا ، أن ممارسات الفساد في العادة لا تكون جُرد ممارسات فردية خاصة ، و إنما تتحرك من خلال (أطر شبكية) مما يحدث تحولات سريعة وفجائية في التركيبة الاجتماعية ، و الأكثر خطورة هو أن الشركات التي تترك العنان للفساد كي ينتشر من دون أن تمارس دورها في كبح جماحه تعتبر، (بيئة حاضنة للفساد) . بمعني آخر أن تلك البيئة عادة ما تعد العوامل الاقتصادية التي تكون هى أحد العوامل الرئيسية المسببة للفساد . فيحدث الفساد عندما ينعدم الشعور بالرقابة والمحاسبة ، وعندما يحتكر موظف ما توزيع المزايا لتتم الاستـــفادة منها لاعتبارات خاصة. وللفساد اسباب أخرى غير اقتصادية مثل : الأسباب الإدارية ، والسياسية ، والاجتماعية ، والثقافية ، والتعليمية.

فمثلا يحدث الفساد أحيانا حينما تتعارض مصالح الموظف الخاصة مع واجبات الوظيفة ، فالموظف يميل الى وضع مصالحة الخاصة قبل المصالح العامة ، اذا شعر بأنة مظلوم فى وظيفته ولا يقابل بالاجر المناسب وإذا لم تتحقق الحاجات الرئيسية والضرورية للعاملين فسيكون ذلك دافعا للفساد.

يدخل في باب مسببات الفساد الفرق بين مزايا موظفي القطاعين العام والخاص او الفرق في المعاملة بين مستخدمي مجموعة واحدة لمجرد إن احد العاملين شاء له حظة ان يكون في احدي شركات المجموعة وليس الاخري هو من اكبر اسباب الاحساس بالدونية وعدم الانتماء ويقود لاحباط عام . بل يمكن القول بان الكيل بمعياريين يكاد يكون من العوامل الرئيسية لاستشراء الفساد الناشئ عن الواسطة والتدخل الصريح في كيفية إدارة ومحاسبة العاملين وهو من اكبر مسببات الضغوط في العمل .

من العوامل التي تسهم فى انتشار الفساد استيعاب وتعيين بعض الموظفين وفقاً لاعتبارات شخصية. كذلك محاولة خفض عدد العاملين وتحميل ما تبقي منهم أعمالا فوق طاقاتهم دون مقابل مجز .وكذلك من عوامل الفساد فرض مواصفات شخصية مثل العمر وسنوات الخبرة وقياس مدى ولاء العاملين لموظف ما او لتنظيم ما فوق المصلحة العامة للشركة كل ذلك يسهم فى استشراء الفساد.

✓الفساد الإداري

الفساد الإداري يختلف من دولة لأخرى ولا يتوافق بالضرورة مع نسبة الفساد في تلك الدولة. فعلى سبيل المثال وجد إن نسبة الفساد فى كندا كانت منخفضة ، ومع ذلك يشعر الرأي العام فى كندا ان آثار الفساد كبيرة جداً. فى حين ان دولة مثل باكستان نسبة الفساد فيها اكبر ، إلا إن الرأي العام فى باكستان يرى إن آثار الفساد يسيرة او غير ضارة. ربما يرجع ذلك لعوامل كثيرة منها رؤية المجتمع او أما يوصف علي إنه ظاهرة اجتماعية

. وكذلك نسبة الأمية وتفشى الجهل مقارنة بمجتمع متعلم مثقف وغيره . ونحن نتمني أن يبعد السودان عن المعياريين . ولكن للاسف التصنيف العالمي يضع السودان اقرب للباكستان.

الحد من الفساد الإداري و تقليل أثاره السلبية ينعكس تلقائيا علي مجتمع الشركة وسلوكيات الأفراد فيها و يحتاج إلي إرادة وتصميم أكيدين لدي رئاسة الشركة او المؤسسة لإيجاد التزام حقيقي باستخدام اسس القيادة الإدارية الفعالة .

فالفشل في تطبيق اللوائح وسؤ تفسير والتقصير في تطبيق النظـــم القــــانونية والتشريعية إعتمادا علي عدم نضوج الوعي لدي العاملين ، يضعف من بناء البنية الأساسية للشركة . فالإدارة ليست شعارات بل أنها مجموعة عمليات معقدة لخلق نظاماً متكاملاً من المكونات البشرية والمعلوماتية و التشريعية و البيئية و غيرها. تحتاج هذه المركبات إلي مجموعة من التدريبات المكثفة التي لا تتاح من خلال الدراسات النظامية لاستيعاب المتطلبات المتكاملة والتشرب بروح تطبيق استراتيجيات الشركة في واقع عملي.

✓القيادة

في مسئولية الأفراد في موقع قيادة المركز خلص الاستبيان الي الاتي:

73% يرون إن ادارة المركز لا تتبنى توجهات إيجابية جاذبة 70% . يعتقدون انه لا يتوفر صدق اوشفافية عند إدارة المركز في تعاملها مع وكلاء الرد 71% .يرون عدم توفر مستوى عالي من ثقة ألادارة في العاملين . 50% فقط يومنون بتوفر روح العمل كمجموعه .

بمعالجتنا لهذه الفقرة خلاصة المشاكل التي اثارها العاملون في المقابلات الفردية والتي نعتقد انهم بنوا عليها ارائهم السابقة كما يلي:

- إجبارهم علي إستخدام نصوص موضوعة مسبقا
- عدم توفرمقاييس واضحة لدي المشرفين او المدراء او من يقوم بالمراقبة لقياس (اداء الوكلاء) خاصة في انتقاء المكالمات التي يُري خروجها عن المألوف بدرجة تستدعي محاسبة الوكيل
- عدم توفر تدريب كاف للوكلاء والمشرفين والمديرين .
- اغلب العاملين بمركز الرد تم تعينهم بناء علي ضغوط خارجية و لم يتلق كثير منهم ان لم يكن جلهم تدريبا كافيا في التعامل مع العملاء بصورة فعالة.
- جدولة المكالمات بنظام آلي عادة ما يتسبب في ابقاء العملاء على الخط لفترات طويلة مما يثير حفيظتهم.
- يقوم جهاز الرد الآلي بفصل العميل خلال الحديث مع الوكيل.
- انخفاض المرتبات والأجور والعلاوات وتباينها وتفاوتها بشكل كبير بين الوكلاء الذين يأدوون مهام تتساوي من حيث حجم ونوع وعدد ساعات العمل.
- الضغوط النفسية.
- تكرارالمهام الوظيفية وروتينيتها.
- علي رغم من جمال المبني إلا إن هناك بعض المساوئ مثل سوء المرافق وسوء الصيانة والتنظيف، إكتظاظ القاعة مما يتسبب في ضوضاء تنتقل عبر الاجهزة وتشوش علي الوكيل والعميل وتؤثر في قياس اداء الوكيل ، تدخل الإدارة، الافتقار إلى الخصوصية وفرض خدمات كافتريا لايرقي لمستوي ما تقدم للاسعار التي تحصلها.
- حظر خروج العاملات من المركز اثناء ساعة راحتهن.
- خوف وكلاء الرد من التعرض لمشاكل ضعف البصر والسمع.
- فشل الشركة في توفير عناية طبية لازمة.
- فظاظة وسوء معاملة العملاء
- مراجعة الاخطاء الادارية التى تمثل عباءً على المستخدم داخل المنشأة.
- عدم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب المتمثلة في بعض المشرفين لا يرتقون لمستوى القيادة.

- ضرورة إخضاع المديرين والمشرفين وقادة المجموعات الي دورات تدريبية فى مستوى التعامل وفن الادارة والقيادة.
- المدراء والاداريون يجب إخضاعهم لدورات تأهيلية حتي يتمكنوا من قيادة فرق عمل بهذا الحجم.
- عدم وجود يوم صحى بالنسبة للمراة العاملة.
- عدم معاملة المرأة العاملة لصورة تقدر ظروفها مما يطرها بعضهن الي تقديم استقالتها وذلك لحل المشاكل التى تواجها ،
- خصم يومين الادارة من رواتب العاملين لابسط الاسباب.
- عدم التساوى فى المرتبات مع ان العمل واحد والاداء واحد ولا توجد هيكلة.
- عدم وجود بطاقة علاجية.
- الشعور بالدونية من باقى مجموعة سوداتل.
- عدم السماح للعاملين بالانضمام للنقابة العامه للمجموعة.
- العلاقات غير جيدة بين المستخدمين والادارة.
- تدهور العلاقات الاجتماعية بسبب طبيعة العمل.
- انعدام التحفيز والتشجيع المعنوى (صفر).
- استمرارية الروتين وعدم التغيير.
- وجود الشك من قبل المستخدم.
- عدم توفر الثقة بين العاملين والشركة.
- عدم وجود قانون ينظم العمل والترقيات ويحفظ حقوق العاملين من اجازات وأجر إضافي.
- العمل لا يخدم الاهداف الشخصية ولا تطوير الذات.
- المشكلة لا تكمن فى خدمة المشتركين انما تكمن فى الادارة.
- وكيل الرد يعامل معاملة الماكينة اذا قل انتاجه يمكن الاستغناء عنه بكل سهولة.
- وكيل الرد يعانى منذ دخوله كمتدرب من المعاملة الغير لائقة واستغلال لطاقاته لمدة قد تصل 8 اشهر وقد يتم طرده كل 3 اشهر لفصل المده وثم اعادته مرة اخرى مع الزامة بكل مايقوم به المستخدم الثابت وبعض الاحيان اكثر.
- عدم الاحساس بالانتماء للشركة من جراء سؤ معاملتها لهم.
- العائد المادى محزن.
- عدم المعاملة الانسانية الذين يصابون بالمرض و حتي ينتقلون هم او افراد اسرهم من الدرجة الاولي لرحمة مولاهم اثناء ساعات العمل.

✓وجهة نظر سوداني

لأهمية العلاقة بين سوداني وداتانت ومدي تأثير تلك العلاقة في إدارة مركز خدمة العملاء وإنعكاس ذلك علي ضغوط العمل فيه ، حرصنا علي لقاء السيدة دينا طة المسئولة عن التنسيق بين سوداني وداتانت. ونورد فيما يلي ماورد الينا كتابة بلغة انجليزية سلسة من السيدة دينا طه حول شكل وكيفية هذه العلاقة ووجة نظرها في إدارتها وإنعكاس ذلك علي العاملين و علي الاداء. وعلي الرغم من إندهاشنا و إعجابنا برصانة لغة السيدة دينا طة الانجليزية إلا اننا خاطرنا بترجمة الفقرات للعربية لتعم الفائدة

Call Center is by far the most productive, organized unit in the whole group in addition to the fact that they have the most clear work processes.	مركز الاتصال ليس فقط من أكثر الوحدات إنتاجاً بل أن لديه أكثر أساليب العمل وضوحا في المجموعة بأكملها
Call centers need extremely sophisticated	تحتاج مراكز الاتصال إلى مهارات إدارة

management skills (call center parameters are many and very difficult to adjust specially when it comes to the human being behavior) which we lack now.	متطورة للغاية (مؤشرات الأداء في مراكز الاتصال عديدة ويصعب ضبطها وتطبيقها للغاية خاصة عندما يتعلق الأمر بالسلوك الإنساني) الذي ينقصنا الآن.
The mismatch of how people think of the call center is creating a huge conflict in running its issues(DataNet think of it as a source of money where Sudani considers it as his fist line of support).	عدم تطابق رؤية الناس لمركز الاتصال يتسبب في خلق صراع كبير ترى DataNet أنه مصدر دخل في حين أن سوداني تعتبره خط دفاعها الأول.
Lack of transparency of what is happening in the call center.	هنالك افتقار للشفافية فيما يدور بمركز الاتصال.
Contract terms are only respected by Sudani side.	شروط العقد يتم احترامها من جانب سوداني فقط
Delay in response from DataNet management when it comes to submitting reports, action plans, training plans….etc., which delays call center development plans as well as Sudani plans and interest in supporting Call center development.	هناك تأخير من جانب إدارة DataNet عندما يتعلق الأمر بتقديم التقارير، وخطط العمل، والتدريب إلى آخر القائمة مما يؤدي إلى تأخير إعداد خطط تطوير مركز الاتصال وخطط تطوير سوداني ويحبط مجهودات سوداني في دعم تطوير مركز الاتصال.
Huge frustration from the employees about the management and how it doesn't fight for their rights.	يعاني موظفو مركز الاتصال من الإحباط الكبير تجاه عدم كفاح إدارتهم من أجل حقوقهم.
Employees feel left out and miss "being part of the group" feeling when it comes to rights other employees have in the rest of the group.	يشعر الموظفون إنهم "لا يعتبرون كجزء من المجموعة" خصوصاً عندما يتعلق الأمر بحقوق الموظفين الآخرين العاملين في بقية المجموعة.
We need to add a personal touch in the relationship between the agents and their superiors.	نحن بحاجة إلى إضافة لمسة إنسانية في العلاقة بين وكلاء الرد ورؤسائهم.
Motivation and on-going couching is a big challenge but of marvelous results.	التحفيز والتدريب المستمر هما تحدٍ كبير ولكن يعطيان نتائج رائعة.
The tensed relationship between the call center management and the CCCO.	العلاقة بين إدارة مركز الاتصال و CCCO (إدارة التنسيق بين سوداني وداتانت) متوترة.
Clear and solid procedures for awards/penalties help save a lot of time and effort wasted in meaningless conversations.	وضع إجراءات واضحة ومتينة لكيفية منح الحوافز ومحاسبة العاملين توفر كثير من الوقت والجهد الذين يضيعان في محادثات لا معنى له.
Careful selection of the new staff is critical and needs more attention.	اختيار الموظفين الجدد بعناية مهم جداً ويحتاج إلى مزيد من الانتباه.
Putting professional rules for information masking is a must since the agents should only know what they need to know.	وضع قواعد مهنية لإخفاء المعلومات مهم إذ أن وكيل الرد يجب أن يعرف ما يحتاج لمعرفته فقط.

Change the prospective of the CCCO from a watcher to a partner.	لا بد من تغيير النظرة إلى CCCO من مراقب إلى شريك

نحن نمتنع عن التعليق فيما يخص التعاقد بين سوداني وداتانت لكن نري إن ما اشارت اليه السيدة دينا طه يسير في خط مطابق لما اشرنا اليه سابقا من ضرورة إعادة النظر في اسلوب ومنهجية إدارة مركز خدمة العملاء

•

المحور الثاني : الرضا الوظيفي

لقياس مدي الرضا الوظيفي لدي العاملين عمدت الدراسة الي :

1. قياس ايفاء حاجات العاملين الفسيولوجية.
2. قياس روح العاملين المعنوية.
3. قياس الرضا الوظيفي لدي العاملين.
4. توصيات لاصلاح دور العامل ومناخ العمل.

حاجات العاملين الفسيوليوجية

للانسان العامل اربعة حاجات فسيولوجية أساسية يحتاج لاشباعها وهي: الطعام والهواء والراحة والإضاءة وجميعها مرتبطة بالجهاز العصبي. يدخل في حاجاته ايضا ألطمأنينة والأمن. فاذا ساد مناخ العمل توتر وإضطراب انعكس ذلك كما وكيفا تلقائيا على إلانتاج. فثقة العاملين ورضائهم لاتتوفر الا بتوفر الامن والطمأنينة علي أنفسهم ومستقبلهم. فالعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة بين العاملين ومدرائهم من جهه وأدارة داتانت من جهه اخري تعني ولاءاً اكبر وإنتاجية أعلي . فالعلاقات الإنسانية الجيدة تعني اختفاء شكاوى الوكلاء من المشرفين ورؤساء المجموعات حيث تكون اللغة السائدة هي التفاهم. ذلك بالتالي يعني اختفاء الشائعات واختفاء التهرب عن طريق ارانيك المرض .

الإدارة الجيدة تُبني على العناية بالعاملين بالتوجيه المبني علي الثقة والتدريب الجيد والابتعاد عن التخويف والتهديد والمبالغة في الشدة والصرامة بسبب وبغير سبب . كذلك تعني الادارة الجيدة إشراك الوكلاء ورؤساء المجموعات في استحداث وتطوير المبادرات والمقترحات لتحسين الأداء وتطوير العمل. ومن ثم عكفنا علي دراسة مدي استيفاء حاجات العاملين الفسيوليوجية .

قياس روح العاملين المعنوية

حاولنا من خلال البحث والإستبيان ثم من واقع المقابلات الشخصية قياس وتشخيص الروح. المعنوية لدى العاملين بهدف الكشف عن الضغوط التي تؤثر في الاداء. تم اختيارالعينات بطريقة عشوائية تمثل الاقسام المختلفة. وبتحليل الاستبيانات تبين لنا وجود عوامل أساسية تقتضي التوقف عندها وهي :

- العلاقات الإنسانية :

ويدخل في ذلك الأطمئنان في العمل والثقة في الزملاء والتلائم مع المركز ومع الشركة الام.

- العلاقة بالمشرفين وقادة المجموعات والمدراء .

حاولنا تأسيس مدي تفاعل وكلاء الرد للمستويات الإشرافية ، و علاقة الوكلاء برئيس المجموعة وبالمشرف والمديرالاداري. شمل التحليل كفاءة الإدارة، والثقة. عدالتها في توزيع الفرص ، مزايا العمل في مركز الرد والأجر وفرص الترقي.

تباينت ظروف ورضا العاملين بناءا علي (ظروف العمل – علاقات العمل الإدارة عدالة التوزيع) و بين السمات الشخصية للأفراد أو مايسمى السمات النفسية (وهي التعاون الانطواء ، والانبساط).

قياس الرضا الوظيفي

✓ <u>ما هو الرضا الوظيفي؟</u>

الرضا الوظيفي هو شعور بالانجاز النابع من اداء عمل بصورة ترضي طموح العامل . هذا الإخساس لايتولد من الحصول علي نقود أو مميزات إنما شعور نابع من العمل ذاته. و من الناحية النظرية تحقيق قدرا" من الرضا.

اساس الرضا الوظيفي هو قبول الإنسان لوظيفته كما هي. قد ينبع الرضا من ارتباط المرء بالوظيفة وشعورة بالارتياح يتولد من اقتناعة بمستوي أدائه في العمل أما لأجادتة عمله أو لتعلمه مهارات جديدة أو لعمله كجزء من فريق العمل او قدرته علي مساعدة الاخرين أو زيادة قدراته الشخصية .

في العادة يفترض الناس أن الإدارة هي التي توفر لهم معظم ما يحتاجون اليه في العمل حتي يشعروا بالرضا .وكثيرا ما يجنح الناس لالقاء اللوم علي الادارة حينما لا يتوفر لهم الرضا. لكن حقيقة الامر إن الرضا يتحقق من خلال ما يقوم به الانسان من جهد .

رغما عن أنه يجب على الإدارة أن تبذل أقصى ما بوسعها لتحقيق الشعور بالرضا للعاملين لديها، إلا أن النظر للعمل بإيجابية هو تحدي شخصي . فلكي ينجح العامل يجب أن ينبع الأمر من داخلة و على العاملين ان يفهموا أن الإدارة ليس بوسعها اشعار العاملين بالقناعة والرضا مع الراتب الشهري.

✓ <u>مؤشرات الرضا الوظيفي</u>

مؤشرات الرضا الوظيفي تقاس بتحمل المسئولية والمبادرة والابتكار وبين المتغيرات الشخصية الأخرى (الاجتماعية) كالعمر ، النوع ، التعليم والحالة الاجتماعية ، مدة الخدمة ونوع العمل .وقياس الرضا الوظيفي في العادة يتم عن طريق استبيانات. وللمساعدة في الفهم نقدم تحليلا لماورد في الاستبيان الوارد ادناه:

الرقم	السؤال		عدد الاجابات	نعم	لا
1	دور التعريف	هل دورك واضح المعالم؟	134	119	15
		هل واجباتك ومسؤولياتك واضحة؟	127	108	19
		هل واضح بالنسبة لك كيف تنجز عملك؟	126	105	21
		هل دورك واضح مرتبط بغايات وأهداف المركز واهداف وغايات داتانت؟	133	103	30

اجاب حوالي 50% من عدد العاملين علي سؤال حول مدي معرفة دورهم في العمل واقر معظمهم بان دورهم واضح المعالم من حيث المسئولية وكيفية اداء المهام الملقاه علي عاتقهم. وعلي الرغم من إن 103 من اصل 133 اي حوالي 77% اكدوا ارتباط ادوارهم بغايات واهداف مركز خدمة العملاء والمؤسسة الام داتانت الا إننا عندما طرحنا هذا السئوال في المقابلات الفردية العشوائية والتي غطت 35% من العاملين او حينما سألنا ذات السؤال في المحاضرات التي غطت جميع المجموعات ثبت لنا عدم معرفة بقية العاملين بغايات واهداف داتانت او غايات واهداف مركز خدمة العملاء

الرقم	السؤال		عدد الاجابات	نعم	لا
2	السيطرة	هل لرؤساءك أي رأي في كيفية قيامك بالعمل ؟	123	70	53
		هل يتم تعيين مستخدم للعمل بسرعة؟	124	57	67
		هل يمكن أن تقرر متى ستأخذ استراحة؟	131	71	60

أجاب 56% بالتدخل المباشر لرؤسائهم في كيفية ادائهم لمهامهم .وفي تقدير 54% إنه لا يتم التعيين بالسرعة الكافية . كما اوضح معظم العاملين إن فترات التدريب قد تطول او تقصرلظروف خاصة بالشركة وليس لمقدرة المتدربين علي اجادة العمل .أجاب 45% انه بإمكانهم تقرير متي يأخذون فترة الاستراحة .

علق المديرون والمشرفون علي أن جميع هذه الاجابات لا تتسم بالدقة ولا تعكس طبيعة الوضع علي الارض . فتوزيع الاستراحات علي حد قولهم يتحكم فيها الجهاز الذي لا يسمح إلا لعدد محدود من مغادرة مواقع عملهم. يري المديرون إن الوضع مؤخرا قد اختلف كثيرا. وليس هناك تدخل مباشر في كيفية الاداء انما يحدث التدخل لضبط النظام ولتقليل الضوضاء والشوشرة حفاظا علي صفاء المحادثات مع المشتركين .
مجرد الاشارة الي ان جهاز آلي يتحكم في متي يستريح العامل امر يقتضي المراجعة. فالخيار هنا ال queueوليس لحاجة العامل الجسدية او النفسية. إضافة الي إن هناك ضوابط عالمية حول الزمن الذي يقضية المرء جالسا امام جهاز الحاسوب وهي ساعتان تعقبها فترة راحة مابين 20 الي 30 دقيقة.

الرقم	السؤال		عدد الاجابات	نعم	لا
3	ضغوط العمل الضغوط العالية	هل مواعيد الإنصراف غير قابلة للتغيير؟ هل تعمل لساعات طويلة؟ هل زمن العمل غير واقعي؟ هل تعمل في عدة جهات بحيث يصعب الجمع بينها؟	139 128 118 128	87 62 33 20	52 66 85 108

اكد 63% بان مواعيد العمل غير قابلة للتغيير في حين اجاب 51% بانهم لا يعملون لساعات طويلة كذلك يري 72% بان زمن العمل واقعي في حين إن 15% اشاروا انهم يعملون في وظائب اخري ويصعب عليهم الجمع بين وظيفتين او اكثر .

الرقم	السؤال		عدد الاجابات	نعم	لا
4	ضغوط العمل الضغوط المنخفضة	هل العمل ممل، و رتيب . هل تخضع في عملك لمضايقات في شكل كلمات أو سلوك فظ؟ هل هناك توتر في العلاقات بمكان العمل؟ هل هناك احتمال كبير للاحتكاك والغضب بين الزملاء؟ هل هناك احتمال كبير للتحرش في العمل؟	109 130 130 110 128	57 60 75 49 37	52 70 55 61 91

يعتقد %48بان العمل رتيب وممل46% يخضعون لمضايقات 42% يرون إن هناك توتر في العلاقات في العمل 54% يرون احتمالا كبيرا للاحتكاك والغضب بين الزملاء في حين إن 71% يقدرون إن هناك احتمال كبير للتحرش في العمل.
فى هذا المضمار نحن نري ضرورة تقصي طبيعة المضايقات بالذات الاشارة الي موضوع التحرش. فهذة غير صحية وتجب معالجتها فورا.

الرقم	السؤال		عدد الاجابات	نعم	لا
5	الدعم :	إذا كان هنالك عمل صعب هل تحصل على مساعدة من مديرك ؟ هل يقوم المدير بتقديم ردود فعل داعمة على العمل الذي تقومون به	126 126	87 52	39 74

يقدر 69 % إنهم بامكانهم الحصول علي مساعدات لمعالجة بعض المواقف الصعبة من رؤسائهم في حين يري 58%بان رد فعل المدير لا يدعم العمل.

الرقم	السؤال		عدد الاجابات	نعم	لا
6	التغيير :	هل هناك إستشارات لإحداث تغييرات في مواعيد العمل ؟	120	25	95
		هل هناك يؤثر التغيير على المستخدمين من الناحية العملية؟	115	23	92
		هل هناك استشارات كافية حول قضايا العمل والتغيير فيه؟	120	26	94

لايري 79% انهم لا يستشارون لاحداث تغيير في مواعيد العمل في حين يري 80% إن التغيير يؤثر علي العاملين ويقدر 78% انهم لا يسيتشارون بصورة كافغيير فية حول قضايا العمل والتغيير فية.

الرقم	السؤال		عدد الاجابات	نعم	لا
7	التدريب:	هل هناك تدريب كافٍ لدعم الأفراد للقيام بوظائفهم بشكل أفضل؟	122	34	88

72%ذكروا إنهم لم يتلقوا تدريبا كافيا.

الرقم	السؤال		عدد الاجابات	نعم	لا
8	الحركة في بيئة العمل	هل تضطر للوقوف لفترات طويلة من الزمن ؟	125	37	78
		هل هنالك حركات متكررة تسبب القلق؟	115	67	45

62% لا يتعرضون للوقوف لفترات طويلة لاداء عملهم.
و نفي 39% إن هناك حركات مكررة تسبب القلق.

الرقم	السؤال		عدد الاجابات	نعم	لا
9	ملائمة بيئة العمل	هل العمل مريح؟	111	57	54
		هل العمل خال من المخاطر مثل دخان السجائر والضوضاء؟	111	45	72

يعتقد 51% إن العمل مريح في حين إن 65% يرون ان العمل يخلو من الضوضاء.

الرقم	السؤال		عدد الاجابات	نعم	لا
10	استعمال الحاسوب	هل تستعمل الحاسوب في العمل؟	119	110	9
		هل يتم كشف دوري علي نظرك؟	116	45	71

بالرقم من إن 92% اجابوا بانهم يستعملون الحاسوب في عملهم اليومي إلا إن 61% ذكروا انه لا يتم كشف دوري علي نظرهم إن جميع العاملين

.

ومن واقع الاستبانات يمكن تلخيص رضا العاملين علي النحو التالي:

- لم تعيين وكلاء الرد بما يتوافق مع استعدادات وميول ومقدرات الكثير منهم . فالغالبية منهم فرضت علي الشركة فرضا نتاجا لوساطات من لا يرد لهم طلب .
- الكثير من الوكلاء لم تتاح فرص تدريب كافية خصوصا في سايكلوجية التعامل مع العملاء بل بعضهم لم تتاح له فرص تدريب كافية لإكسابه المهارات الأساسية للعمل.
- كل روساء المجموعات والمشرفين لم يتم تدريبهم علي اسس وقواعد بناء الفرق واسس العمل الجماعي والمسئولية التضامنية .
- تقريبا كل المدراء لم توفر لهم فرص تدريب علي اسس الادارة الحديثة من حيث توفير الأمن والطمأنينة للمرؤوسين وإشعارالمستخدمين بالحرية والانتماء . فحرمان الوكلاء من أمنهم النفسي يؤثر عليهم بشكل سلبي ويخلق لدي الكثير منهم مشاعر إحباط وسلوكا عدائيا ضد من يتصور أنهم وراء عدم إشباع حاجاته الأمنية .
- من واقع التحادث مع العاملين علي مختلف دراجاتهم تولدت لدي فريق الدراسة قناعات بعدم ثقة العاملين في رئاسة الشركة. قد يعزي ذلك لإعتقاد الكثيرين بعدم عدالة الطرق التي تم بها نقل بعض زملائم من شركة الي اخري داخل المجموعة. كذلك كثرت الشكوي من عدم وجود قواعد ثابتة للترقيات والحوافز او وجود ضوابط واضحة للاستيضاحات و انزال العقاب. إضافة الي حرمانهم من الانضمام الي نقابة المجموعة وحرمناهم من تشكيل تنظيم يدافع عن حقوقهم ضاعف الاحساس بعدم الانتماء.

توصل فريق الدراسة من اطار الاستبانات والمعاينات الفردية التي تمت بصورة عشوائية الي قناعة كثير من العاملين علي قناعتهم بعدالة المدراء المباشرين وحرصهم علي وضع ضوابط للعمل بشفافية علي الرغم من تحفظ الكثيرون من تشدد هؤلاء المدراء و رصدهم لكل كبيرة وصغيرة. كذلك يجمع العاملون علي إن هناك تدخلات كثيرة ومباشرة من رئاسة شركة و من سوداني ، كذلك ادت إن هناك تدخلات خارجية تفرض ارادة جهات بعينها في امور ترقيات ونقل وتوزيع الفرص علي العاملين مما يضيع شفافية مدراء مركز خدمة العملاء ويهز ثقة مرؤسيهم فيهم .

خلق الاحساس بعدم المساواة في المنافع علي الرغم من حجم التضحيات التي يقدمها العاملون وتناقل القيل والقال عن حظوة هذا وذاك بدعوى انهم نالوا امتيازات خاصة دون مبرر واضح .الادعاء بكثرة المحسوبية عوامل رئيسية في خفض معنويات العاملين وإحباطهم. فوجود الامتيازات والحوافز شيء طبيعي و مطلوب ولكن هناك اجماع بان المشكلة الرئيسية في طرق التوزيع والمعايير التي يتم التوزيع على أساسها.

في تقديرنا انه لابد من وجود رؤية واضحة للشركة يتم نشرها بين المستخدمين لتعزيز ثقافة المنشأة والتزامها بأخلاقيات العمل. يكون من الاحترام والمساواة بين المستخدمين. خلق علاقة متميزة بين الوكلاء ومشرفيهم ومديري المركز بعضهم البعض من جهة وبين العاملين بمركز خدمات العملاء وإدارة الشركة من جهة أخرى يساعد على خلق جو العائلة الواحدة .

خلاصة دراسة الرضا الوظيفي

أ) خلصت الدراسة الي إن هناك عدم رضا وظيفي لدي شريحة وكلاء الرد تجاة الهيكل الوظيفي و نظام الأجور ونظام الحوافز وعدالة توزيعها ، وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاها عند العاملين الذين تم انتقالهم من مجموعة سوداسيرفس وذلك نتيجة لعدم رضاهم عن الطريقة التي سويت بها مستحقاتهم.

ب) ابرزت الدراسة عدم الرضا لدي جميع العاملين بسبب عدم النظرالي شكاواهم المتكررة عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة ، وأيضاً عن عدم توفر الإمكانات المتاحة لإنجاز العمل. أوضحت الدراسة عدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي ، وعدم اتاحة فرص حضور المؤتمرات والندوات ، وفرص الترقية .

ت) وصل عدم الرضا الي ادني مستوي له تجاة عدم التعامل الانساني الذين يتهم الوكلاء إدارة المركز وإدارة الشركة بممارسته بسبب عدم توفير العلاج او عدم مساعدة من سقط مريضا اثناء العمل .لعل اسواء ماقيل من نقد هو إجبار احد العاملين علي العمل وهو يلفظ انفا سة الاخيرة رحمة الله رحمة واسعة

نخلص الي إن العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي كملاءمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة ، إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة ، المساوة في الاجوروالحوافز ، برامج التدريب الداخلي ، نظرة المجتمع للعمل الذي يقوم به ، إتاحة فرص الترقية والتقدم في هيكل وظيفي واضح جميعها كما ذكر وكلاء الرد ، لم تنال حظها من اهتمام شركة داتانت.

المحورالثالثً: قياس الضغوط الخارجية

نظرية الضغط النفسي لسبيلبرجر

ظاهرة الضغوط بصفة عامة، ظاهرة قديمة قدم الإنسان وإهتم بدراستها علماء المسلمين من أمثال "الغزالي "و" ابن سينا"، لكنهما لم يتعرضا لها بالصورة التي يبحث فيها في العصر الحديث .ذكر "جرمان" (1971) في حديثه عن الضغوط، أن مصطلح إلضغوط ظهر في القرن 14 ميلادي .ولعل اهم ما توصل اليه العلماء عن الربط بين القلق والضفوط الخارجية ما ورد في نظرية.Spielberger صاحب نظرية (القلق) الشهيرة والذى يرىأن سمة القلق تقدرالثابتة نسبيا في القابلية للقلق، أي تشير إلى الاختلافات بين الناس في ميلهم إلى الاستجابة للمواقف التي يدركونها كمواقف مهددة، ذلك بارتفاع شدة القلق و تتأثر سمة القلق بالمواقف بدرجات متفاوتة حيث أنها تنشط بواسطة الضغوط الخارجية التي تكون عادة مصحوبة بمواقف خطرة محددة .

محتوى نظرية "سبيلبرجر يحدد:

- التعرف على طبيعة الضغوط وأهميتها في المواقف المختلفة .
- قياس مستوى القلق الناتج عن الضغوط في المواقف المختلفة .
- قياس الفروق الفردية في الميل إلى القلق .
- توفير السلوك المناسب للتغلب على القلق الناتج عن الضغوط .
- توضيح تأثير الدفاعات السيكولوجية لدى الأفراد المطبق عليهم برامج التعليم لخفض مستوى القلق .
- تحديد مستوى الاستجابة .
- قياس ذكاء الأشخاص الذين تجري عليهم برامج التعليم و معرفة قدرتهم على التعلم.

اشارت النظرية ايضا الي ان الضغوط النفسية هي الأساس الرئيسي الذي تقوم عليه بقية الضغوط الأخرى مثل الضغوط الاجتماعية، ضغوط العمل (المهنية)، الضغوط الاقتصادية، الضغوط الأسرية، الضغوط الدراسية، الضغوط العاطفية الي اخر القائمة .كذلك أوضحت إن القاسم المشترك الذي يجمع كل الضغوط هو مقدرة الفرد في التعامل معها.

مقياس هولمز للضغوط الخارجية

لقياس مستوي الضغوط الخارجية علي العاملين في مركز خدمات العملاء استعرنا مقياس هولمز للضغوط الخارجية والذي حدد فية 41 سببا للضغوط الخارجية ورصد لها قيما حسبما ما قدر هو .نحن نختلف في تفسير و رصد هولمز للدرجات . فالتفاعل مع هذه الضغوط لا يمكن أن يكون وقعها بذات الحجم علي من هم يختلفون في موروثاتهم . فالسودانين مثلا عرقا ودينا مهيئين لتقبل بعض الضغوط بالنظر اليها من خلال مورثاتهم الثقافية. فالصبر علي المكاره كالوفاة مثلا له عند السوداني مدلول ايماني اعمق من مقياس هولمز. لكن هذا الاختلاف لا يمنعنا من ان ندرس ونستنبط أدلة من إجابات وكلاء الرد والتي كانت كما يلي:

عدد المتأثرين	درجة الضغط	Pressure Point	عامل الضغط	رقم
5	100	Death of spouse	وفاة الزوج أو الزوجة	1
4	73	Divorce	الطلاق	2
2	65	Marital separation	أنفصال الزوجين	3
2	63	Jail term	السجن لمدة	4
30	63	Death of close family member	وفاة أحد أفراد الأسرة	5
20	53	Personal injury or illness	الإصابة أو المرض	6
20	50	Marriage	الزواج	7
12	47	Fired from work	الفصل من العمل	8
0	45	Retirement	التقاعد	9
25	44	Change in health of family member	تغيير في صحة احد أفراد الأسرة	10
8	40	Pregnancy	الحمل	11
2	39	Sex difficulties	الصعوبات الجنسية	12
21	39	Gain of new family member	مولود جديد للأسرة	13
13	39	Business readjustment	إعادة هيكلة العمل	14
43	38	Change in financial state	تغيير في الوضع المالي	15
25	37	Death of close friend	وفاة صديق مقرب	16
22	36	Change to different line of work	تغيير إلى خط آخر للعمل	17
5	35	Change in number of arguments with spouse	ازدياد الخلافات الزوجية	18
2	31	Mortgage	الرهن العقاري	19
4	30	Foreclosure of mortgage or loan	بيع المنزل لسداد الرهن او الدين	20
16	29	Change in responsibilities at work	تغيير في المسؤوليات في العمل	21
5	29	Son or daughter leaving home	مغادرة الابن او البنت لمنزل الاسرة	22
6	29	Trouble with in-laws	مشكلة مع النسابة	23
20	28	Outstanding personal	تحقيق هدف كبير في حياة	24

		achievement	الانسان	
6	26	Wife begins or stops work	بدأ او توقف الزوج او الزوجة عن العمل	25
4	26	Begin or end school	بداية أو نهاية المدرسة	26
37	25	Change in living conditions	تغيير في الظروف المعيشية	27
16	24	Revision of personal habits	مراجعة العادات الشخصية	28
8	23	Trouble with boss	مشكلة مع الرئيس	29
39	20	Change in work hours or conditions	تغيير في ساعات او ظروف العمل	30
32	20	Change in residence	تغيير في مكان السكن	31
9	20	Change in schools	تغيير في المدارس	32
23	19	Change in recreation .	تغيير في اساليب الترفيه.	33
19	19	Change in religious activities	تغيير في أنشطة العبادة	34
24	18	Change in social activities	تغيير في الأنشطة الاجتماعية	35
33	16	Change in sleeping habits	تغيير في عادات النوم	36
19	15	Change in number of family get-togethers	تغيير في عدد المناسبات العائلية	37
29	15	Change in eating habits	تغيير في عادات الأكل	38
21	13	Vacation	الإجازة	39
12	12	Religious Festivals	المناسبات الدينية	40
14	11	Minor violations of the law	انتهاكات صغيرة للقانون	41

الادلة المستنبطة

اولا: قام بملء الاستبيان عدد مئتان وعشرون من وكلاء الرد .ذكر 19% منهم إن التغيير في الوضع المالي أثر عليهم . تلي ذلك التغيير في ساعات او ظروف العمل والذي تأثر به 17.7% ثم التغيير في الظروف المعيشية والتي تاثر به 16.8%. فاذا قدرنا إن الثلاث فقرات تعني شيئا واحدا اي محدودية الدخل وعدم اتاحة الفرصة امام العاملين بسبب طبيعة عملهم للسعي لايجاد عمل اخر فنجد إن عدد المائة تسعة عشر وكيلا من اصل 220 اي نسبة 54% نسبة مزعجة حقا

عدد المتأثرين	درجة الضغط	Pressure Point	عامل الضغط	رقم
43	38	Change in financial state	تغيير في الوضع المالي	15
39	20	Change in wors or conditions	تغيير في ساعات او ظروف العمل	30

37	25	Change in living conditions	تغيير في الظروف المعيشية	27
33	16	Change in sleeping habits	تغيير في عادات النوم	36
32	20	Change in residence	تغيير في مكان السكن	31
30	63	Death of clos family member	وفاة أحد أفراد الأسرة	5

ثانيا: تلاحظ إن عدد 117 وكيلا اي نسبة 53% ذكروا تعرضهم لضغوط نتيجة لوفاة او تغيير في صحة احد افراد الاسرة او نتيجة رزقهم بمولود ، الاصابة بمرض ، الحمل ، الصعوبات الجنسية او توقف احد الزوجين عن العمل. نحن نترجم كل روؤس المواضيع المشار اليها ادناه الي شكوي العاملين من فقدان الغطاء الصحي والذي كان يمكن أن يكون عاملا مساعدا في تخفيف الضغوط عليهم

عدد المتأثرين	درجة الضغط	Pressure Point	عامل الضغط	رقم
30	63	Death of close family member	وفاة أحد أفراد الأسرة	5
25	44	Change in health of family member	تغيير في صحة احد أفراد الأسرة	10
21	39	Gain of new family member	مولود جديد للأسرة	13
20	53	Personal injury or illness	الإصابة أو المرض	6
8	40	Pregnancy	الحمل	11
6	26	Wife begins or stops work	بدأ او توقف الزوجة عن العمل	25
5	100	Death of spouse	وفاة الزوج أو الزوجة	1
2	39	Sex difficulties	الصعوبات الجنسية	12

ثالثا: كما ذكرنا سابقا إن العقلية السودانية ومكونات الشخصية السودانية وتفاعلهما مع المؤثرات الخارجية يقوم علي حساب موازنات وموروثات تختلف شكلا وموضوعا عن الاطر التي تقوم عليها الدراسات المماثلة في العالم الخارجي . فمثلا العقلية السودانية جبلت علي حساب حجم وأهمية العلاقات الاجتماعية والروابط الاسرية. وبمراجعة الجدول ادناه نلاحظ حجم الضغوط التي يشكلها نظام العمل بالورديات علي الوكلاء باعتبار انه محدد او عن اقل تقدير يتدخل فى شكل التواصل الاجتماعى.

عدد المتأثرين	درجة الضغط	Pressure Point	عامل الضغط	رقم
39	20	Change in work hrs or conditions	تغيير في ساعات او ظروف العمل	30
37	25	Change in living onditions	تغيير في الظروف المعيشية	27
33	16	Change in sleeping habits	تغيير في عادات النوم	36
24	18	Change in social activities	تغيير في الأنشطة الاجتماعية	35
23	19	Change in recreation .	تغيير في اساليب الترفيه.	33
21	13	Vacation	الإجازة	39
19	15	Change in number of family get-	تغيير في عدد المناسبات العائلية	37

		togethers		

فعدد 196 من اصل 220 وكيلا اي نسبة 89% اجاب علي مجموعة الاسئلة المتضمنة في الجدول عالية يعتبرون العمل في مركز خدمة العملاء بنظام الورديات الثلاث قد اضر بعلاقاتهم الاجتماعية مما سبب لهم ضغوطا نفسية.

المحور الرابع : قياس الاداء

تقييم الاداء

هو العملية التي بواسطتها يتمكن الرؤساء المباشرين من معرفة المخرجات والعمليات الناتجة عن قيام الموظفين بأداء واجباتهم ومدى مساهمتها في تحقيق اهداف المؤسسة. فهو نقاش رسمي بين الرئيس المباشر والمرؤوس يجري في وقت محدد ضمن مقابلة (سنوية، نصف سنوية ، دورية ، او شهرية) لفحص تنفيذ المرؤوس لواجبات وظيفته وتحديد نقاط القوة والضعف ، والفرص المتاحة لتطوير مهارات المرؤوس ، وفرص تحسين الاداء المستقبلية ، بهدف الاعتراف للمتميزين بصرف الزيادات السنوية والمكافآت والحوافز ، واكتشاف ذوي الاداء الضعيف لمعالجة نقاط ضعفهم ومعالجتها.

يرجع تاريخ تقييم الاداء الى عصر الثورة الصناعية حيث وضعFredrick Taylor وضع فكرة الوقت والحركة في إطار الميل الانساني والطبيعي للحكم على الاشياء وعلى الاشخاص الذين يعملون معه وكذلك على نفسه .فان عملية التقييم شيء لا بد منه ويستخدم في كافة انحاء العالم حاليا فعدم توفر نظام مدروس يؤدي الى قيام الافراد بإصدار احكامهم على الغير بشكل عفوي وجزافي في بعض الاحيان مما يؤدي الى الجدل والمشاكل. كثير من الناس يخلط بين تقييم الاداء و المراقبة الشخصية حيث كان في الماضي التقييم في علم الادارة يعتمد على المراقبة الشخصية للعامل فيقوم الشخص المسئول بدور الرقيب علي العاملين. بتطور علم الادارة واجه هذا الاسلوب انتقادات عنيفة إذ انه في الغالب يؤدي لا حباط للعاملين بوضع عملهم وأشخاصهم تحت ضغط بصورة مستمرة مما ينعكس سلبيا على ادائهم هذا بالاضافة الى سيطرة العوامل الشخصية على التقييم. بتطور علم الادارة حدث تغيير في مفهوم التقييم حيث اصبح تقييما للاداء وليس تقييماً الافراد او سلوكهم الشخصي ليصبح بذلك التقييم اكثر موضوعية .

يعتمد تقييم الاداء على العديد من العناصر التي تقوم الادارة العليا للشركة او المؤسسة بتحديدها .يقوم المسئول بتقييم كل عنصر على حدة بموضوعية وبحياد تام ومن واقع نتائج الاداء للوصول الى الدرجة النهائية للتقييم .ثم يقوم ذلك المسئول بمناقشة الموظف في نتائج التقييم ويطلب منه توقيعه عليه مع ابداء اي ملاحظات على نتائج التقييم قبل عرضه على المدير. من المعتاد ان يتم التقييم سنويا لجميع العاملين ولكن يمكن اجراؤه على اساس نصف سنوي او ربع سنوي او شهريا او حتي يوميا لكن ذلك يعتمد على طبيعة العمل في المنشأة.

مراجعة الاداء

قد تقتضي طبيعة العمل في مركز خدمة العملاء مراجعة او مراقبة الاداء بطريقة عشوائية اوكما يطلق عليهما في اللغة الانجليزية لفظ . monitoring . مراقبة تختلف عن التقييم في الشكل والموضوع . وكليهما يختلفان في الهدف والغرض والمخرجات عن المحاسبة. لكن لاحظنا من خلال تحليل الاستبانات وفي اثناء المقابلات الفردية العشوائية اعتقادا سائدا في مركز خدمات العملاء بأن مراقبة الاداء ينظر اليها وكلاء الرد كعملية تاديبيه علي الرغم من إن الاخيرة هي أصلا جزء من المحاسبة .

علي وكلاء الرد وعلي رؤسائهم من مشرفين ومديرين التفريق بين مراقبة اومراجعة الاداء والتقييم إذ ان لكل واحد من هذه أهدافها التي تختلف عن الاخريات وتتم بطرق تختلف من واحدة لاخري كما يختلف الزمن الذي تعقد فيه اياها .والخلط في مركز خدمة العملاء ربما مردة للطريقة التي تتم بها مراقبة الاداء .

تجدر الاشارة الي إن هذه الدراسة لم تعن بقياس اداء العاملين او الاساليب المستعملة في مركز خدمة العملاء فهذا خارج نطاق تكليفها. لكن ما اهمنا هو رؤية العاملين للطرق التي يقاس بها ادائهم وتأثير ذلك عليهم من ناحية نفسية .ومن ثم قررنا ان نعالج هذه الجزئية في محور كامل افرزناه لها

فوائد مراقبة الاداء

مراقبة الاداء تتم من داخل وخارج مركز العملاء. ولها فوائد عديدة اذا اوديت بالصورة الصحيحة التي تتناسب مع طبيعة عمل كل المركز. من هذه الفوائد:

1. تحديد نقاط القوة والضعف لكل موظف
2. الاستفادة في تحدد إحتياجات وكيل الرد التدريبة
3. تحديد مدى تعاون الموظف مع زملائه بالعمل .
4. تحديد مدى تطابق العمل الذي يقوم به مع العمل المكلف به والمحدد في التوصيف الوظيفي له.
5. تحديد إلى اي مدى يرغب الموظف في تطوير ادائه وكذلك مدى حبه وارتباطه بالمنشأة.

ولاكتمال الفائدة من مراقبة الاداء ، لابد من معرفة رأي العامل في الامر الذي استدعي مراجعة ادائه . هذا النوع من المراجعة يتطلب وعيا كبيرا من جميع العاملين سواء الموظفين او الذين يشرفون عليهم بحيث يجب أن يكون النقد موضوعيا وعلى الروساء المباشرين تقبل وجهة نظر العامل بصدر رحب اذ إن الغرض منة في الاصل معالجة الاخطاء إن وجدت. فالنقاش وتحديد السلبيات والايجابيات بصورة مستمرة سيؤدي في النهاية الى تحسين الاداء وهو ما يطمح اليه العامل والشركة .

المعرفة والمهارة الي يحتاجها أداء العمل

علي من يكلف بعملية المراجعة امتلاك للمعرفة والمهارة ذات العلاقة بالعمل الذي تتم مراجعة ادائة . إمتلاك المهارة والمعرفة يعني:

- معرفة أكاديمية / علمية
- معرفة مهنية
- معرفة عملية معاصرة
- معرفة عامة بالشركة (أهدافها ، أنظمتها ، مجالات تقدمها)
- معرفة البيئة المحيطة
- معرفة الجوانب المتعلقة بالعمل نفسه
- مهارات تشغيل (الأجهزة ، الماكينات ..... الخ)
- مهارات في الاتصال (لغوية ، كتابية ، استخدام الأرقام وتحليها ،
- إيصال واستقبال الأفكار ..... الخ
- العلاقات مع الآخرين
- المقدرة والرغبة (الحرص) في الحفاظ وتطوير العلاقات الجيدة مع:
- الزملاء في العمل
- الرؤساء
- المرؤوسين
- االعملاء
- الشركات او الجهات التي يتم تعاقد مركز خدمات العملاء معها إذ تعتبر الممول الرئيسي

طريقة مراجعة الاداء

يجب علي الشخص الذي اوكلت اليه عملية المراجعة ألا يحكم على وكيل الرد من وجهة نظرة الشخصية اوأسلوبة الخاص. فالحقائق والأرقام يجب ان تكون هدف وقاعدة القياس بعيدا عن التحيز والميول الشخصية.

فائدة المراجعة لا تكتمل الا بثقة وكيل الرد في نزاهة وصدق نية الشخص الذي يقوم بعملية المراجعة .فالرجوع الى الحقائق قبل اصدار الاحكام او التأجيل لحين التأكد منها يشمل اربعة مجالات هي :

1. عدالة التوزيع
2. عدالة إداره العمل وتقسيمة
3. علاقات العمل
4. ظروف العمل

كذلك من الاشياء التي يجب ان تؤضع في الحسبان السمات الشخصية والتي ايضا تقوم علي اربعة اعمدة وهي:

1. التعاون
2. الإنبساط أو الإنطواء
3. تحمل المسئوليه
4. المبادرة والإبتكار

إختيار العاملين

ربما من المناسب هنا ان نشير الي اختيار عناصر العاملين والذي لابد أن يتم بصورة علمية دقيقة تأخذ في الحسبان مراعاة ألا تكون لمتطلبات العمل مؤثرات أكبر من قدراتهم الانسانية والذاتية . فإختيار العنصر البشري لمركز خدمات العملاء ، شأنة شأن العاملين في كل مراكز الاتصال ومراكز الرد العالمية ،كان ومازال لابد ان يتم بمعايير دقيقة تقيس تطابق قدرات العامل علي مؤثرات بيئة العمل . كذلك لابد من تقوية حصون العاملين الدفاعية لما سوف يتعرضون له من ضغوط داخلية وخارجية .

لاحظنا للاسف إن العقلية السودانية التي جبلت علي حساب حجم وأهمية ووزن اي مسئول بمدي قدرتة علي تخطي الحواجز والضوابط التي وضعت لعمل ما بفرض حجمة ووزنة وإملاء ارادتة علي الاخرين . فسلطان ذلك المسئول وكان دائما وابدا يقاس بنجاحة في فرض استيعاب عامل قد لا تتناسب مهاراته وتعليمه وتأهيله او حتي لا يكون صالحا من الناحية الفسيولوجية لعمل حساس وضاغط كالعمل في مركزخدمة العملاء .

ذات العقلية السودانية تدفع بالعامل الذي دخل مركز خدمات العملاء عن طريق المعارف والوساطات الي ان يتربي علي الايمان بان تميزة علي اقرانه يتم حملا علي وساطتة وليس القدرة او الكفاءة. وقد سمعنا من بعض العاملين من يقول إنه لن يتردد في إستثمار تدخل المعارف والاقرباء لينال ما قد يستحق اولا يستحق ضاربا عرض الحائط بالالتزام باللوائح والضوابط وحسن الاداء والتي هي سمة من سمات السلوك الوظيفي الحضاري .

في مثل هذا المناخ تكثر وتتشعب وتتنوع شكاوي المستفيدين والمتضررين من العاملين بالمؤسسة علي حد سواء. كذلك من كل من مشرف او مسئول صغر او كبر وضعة. ومن نتاج ذلك ايضا جريان الحديث الذي لا يكل ولا يمل عما يجري من ظلم وفساد في كل كبيرة وصغيرة. وتكون النتيجة أن يجأر الشاكي والمشتكي منه وبقية العاملين عن حجم الضغوط التي يتعرضون لها طالما يري الجميع من يحقق منفعة شخصية حرم منها الاخرين علي حساب الواسطة لا الاداء.

فلو صدقت الادعاءات التي بلغت مسامعنا عن أن اختيار العاملين لمركز خدمات العملاء تملية الوساطات والشفاعات وليس من أليات الاختيار معايير محددة تقاس عليها مدي ملائمة العنصر الذي يتم إختيارة فإن هذا يعتبر فشل في سياسة اختيار العناصر المناسبة للعمل بمركز خدمات العملاء ويؤذن بفشل اكبر في معالجة الضغوط .

هذا وقد سئلت اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء عن حكم الواسطة ، وهل هي حرام ؟ وجاء رد الشيخ عبد العزيز بن عبد الله بن باز، الشيخ عبد الرازق عفيفي ،الشيخ عبد الله بن غديان و الشيخ عبد الله بن قعود كالاتي:

" إذا ترتب على توسط من شفع في وظيفة حرمان من هو أولى وأحق بالتعين فيها من جهة الكفاية العلمية التي تتعلق بها ، والقدرة على تحمل أعبائها والنهوض بأعمالها مع الدقة في ذلك فالشفاعة محرمة ؛ لأنها ظلم

لمن هو أحق بها ، وظلم لأولي الأمر بسبب حرمانه من عمل الأكفاء وخدمتهم لهم ، ومعونتهم إياهم على النهوض بمرفق من مرافق الحياة ، واعتداء على الأمة بحرمانها ممن ينجز أعمالها ، ويقوم بشؤونها في هذا الجانب على خير حال ، ثم هي مع ذلك تولد الضغائن وظنون السوء ، ومفسدة للمجتمع.

أما إذا لم يترتب على الواسطة ضياع حق لأحد أو نقصانه فهي جائزة ، بل مرغب فيها شرعاً ، ويؤجر عليها الشفيع إن شاء الله ، ثبت أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : (اشفعوا تؤجروا ، ويقضي الله على لسان نبيه صلى الله عليه وسلم ما شاء).

الخوف من الفشل

ظاهرة عدم إختيار العاملين بطريقة مناسبة في العادة تصاحبها ظواهر اخري منها الفشل في تدريب العامل تدريبا يتناسب مع ظروف عمل قد تفوق مقدراته. كذلك يصاحبها فشل في برمجة إحتياجات وإدارة وتخطيط التدريب في المؤسسة . كذلك من الظواهر أن يتولد الخوف لدي العامل المتوسط له:

- إما لإحساس بالفشل
- أوالعيش في حالة توجس دائمة خيفة من الفشل

الخوف ظاهرة من الفشل لا تقف عند من يتم تعينهم عن طريق الواسطة بل قد يتعداهم لمن يكلفون بالاشراف عليهم وهم يعلمون إن وراء الذين يتم تعيينهم بالمعارف والواسطة من ورائهم .

ظاهرة الخوف من الفشل تتولد ايضا بربط بعض المسئولين نجاح العمل باشخاصهم فقط . بل اسواء من ذلك احساس اولئك المسئولين بان العمل لن يسير الا بوجودهم فية.. فهؤلاء المسئولون ينقلون بوعي او بدونة عدم تقيمهم لمن يعملون معهم او تحت امرتهم .

تأثير الخوف من الفشل

رد الفعل في حالتي الخوف من الفشل او الفشل نفسة يولد إحباطا دائما يؤثر علي العاملين بدرجات متفاوته وينسحب تلقائيا علي صحة العامل وعلي من هم حولة في العمل وفي غيرة . فمن يخشي الفشل يحاول جهده تجنب الفشل وليس إلعمل على تحقيق النجاح. فالفرق بينهما شاسع .

المجازفة غير واردة عند من يخاف من الفشل فهو يحرص على البقاء داخل الدائرة التي يشعر فيها بالأمان. من ذلك الامان السعي للحفاظ على وضع قائم بدلا من المخاطرة بأستحداث وضع يهدد الامان الذي يعيشة المرء بحكم العادة .

من مظاهر الخوف من الفشل اعتقاد المسئول إن العمل لن ينجز الا في وجودة هو شخصيا ولو انجز لن يتم بالقدر الذي يتمناه لة. قدر العلماء ان فشل مثل هذا المدير هو حقيقة فشل في إدارة الوقت .والجدول ادناه ينقل صورة قاتمة لادارة الوقت عن مستوى مركز خدمة العملاء والذين نرمز لهم بالحروف التالية:

الرمز	ساعات العمل الاسبوعية	الساعات التي يعملها بالمكتب اسبوعيا	الساعات التي يواصل فيها العمل بالمنزل اسبوعيا	الفترة التي قضاها بالشركة	الاجازات المستحقة	الاجازات التي حصل عليها
أ	45 ساعة	60	7	27 شهر		
ب	45 ساعة	70	10	48 شهر		شهر واحد
ج	45 ساعة	70	15			
د	45 ساعة	45	14	96 شهر		
ه	45 ساعة	54	7	30		
و	45 ساعة					

فعلي مستوي إدارة مركز خدمة العملاء ، أكد لنا بعض المسئولين أنهم يعملون الساعات الطوال فوق ماهو مقرر عليهم. بل ذهب بعضهم ليؤكد انه حتي عندما يصل المنزل حيث يفترض شحنات الانفعالات اليومية يلازم الهاتف لعدة ساعات اخر . ولا نشك كثيرا في إن المدير الذي لا يقدر اهمية الراحة النفسية والبدنية لنفسه وأهمية تدريب من يحل محلة ربما يجد بعض الصعوبة في تقدير احتياجات الاخرين النفسية والبدنية . ومن ثم الشكوي المتكررة من المعاملة غير الانسانية التي يجار بها العاملون.

ونود هنا ان نلفت اهتمام القائمين بامر مركز خدمة العملاء والمسئولين بداتانت بأن راحة الابدان والاهتمام بالنفس والاهل كلها نظمت تنظيما مفصلا بالتشريعات والقوانين والمواثيق الدولية . بل حتي في التشريع الاسلامي والثقافة إلاسلامية فإن معالجة راحة النفس والبدن تمت باشكال عدة نافية للجهالة ولا تقبل المراجعة حتي يتخطاها مسئول هو في الاصل راع وهو مسئول عن رعيتة. وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لاتزول قدم عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع خصال : عن عمره فيم أفناه، وعن شبابهفيم أبلاه. و عن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه. وعن علمه ماذا عمل فيه "

إدارة الوقت

قال الحق عز وجل (ما فرطنا في الكتاب من شئ) الأنعام (38 :كما قال(ونزلنا عليك الكتاب تبيانا لكل شئ و هدى ورحمة وبشرى للمسلمين) النحل:89 . (فمن حكمتة تعالي بمالها من مدلولات عظيمة قيمة قال تبارك وتعالى يقول (سنريهم آياتنا في الآفاق ، وفي أنفسهم ، حتى يتبين لهم أنه الحق ، أولم يكف بربك أنه على كل شئ شهيد ؟) وربما تكفي الاشارة الي قولة تعالي في سورة الأعراف :إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ ومثلها في سورة يونس، وفي سورة الرعد :اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَاوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ في سورة الفرقان :الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ الرَّحْمَنُ فَاسْأَلْ بِهِ خَبِيرًا .في سورة السجدة :اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ وآخرها في سورة الحديد :هُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ .فما الحكمة من فضاء ستة ايام فى خلق السموات والارض ومازال امره جلت قدرته إن اراد شيئا قال له (كن فيكون)

وما القصد مما جاء في سورة النور الاية 58 "يا أيها الذين آمنوا ليستأذنكم الذين ملكت أيمانكم والذين لم يبلغوا الحلم منكم ثلاث مرات من قبل صلاة الفجر وحين تضعون ثيابكم من الظهيرة ومن بعد صلاة العشاء ثلاث عورات لكم ليس عليكم ولا عليهم جناح بعدهن "وما معني حديث المصطفي علية افضل الصلاة والسلام) نعمتان مغبون فيهما كثيرٌ من الناس.. الصحَّة والفراغ (وصدَّق رسول اللة حين قال) :إنَّ لربِّك عليك حقًّا، وإنَّ لنفسك عليك حقًّا، ولأهلك عليك حقًّا، فأعط كلَّ ذي حقٍّ حقَّه)

في تقديرنا إن مستوي الضغوط التي يتعرض لها المسئولين في مركز خدمات العملاء تحتاج لمراجعة فورية . كذلك ونري ضرورة ان يقدم لهولاء المسئولين دورات تدريب في كيفية وشكل إدارة المكان والوقت وكيفية اختيار وتدريب وتأهيل العاملين بموقع بمركز خدمات العملاء . وكيفة التنسيق بين العمل وحاجاتهم الشخصية والاجتماعية.

العميل أحيانا على خطأ

على عكس المقولة المشهورة بأن العميل دائما على حق حتى لو كان مخطئا فإن الفكر الاقتصادي قد اتجه نحو المصداقية في التعامل والمحاسبة . أصبحت الشركات العالمية اري فائدة اكبر بضرب المثل لمستخدميها بتشجيعهم ليفرقوا بين ما هو صواب وما هو خطأ. فغرس مفهوم كرامة الشركة من كرامة مستخدميها لايخلق جوا إنسانيا أكثر ملائمة لمستخدميها داخل بيئة العمل فقط بل يعلم المتعاملين معها صدق اخلاقياتها في البيع والشراء ايا كان حساب الربح والخسارة . الاعجب من ذلك إن ديننا الحنيف يعلمنا بحديث المصطفي صلى الله

عليه وسلم: "رحم الله عبدا سمحا إذا باع، سمحا إذا اشترى، سمحا إذا قضى، سمحا إذا اقتضى" كيفية التعامل الصادق. وصدق الفعل هو مطابقة فعل الإنسان لقوله ، فإن وعد أوفى، وإن استعد لأمر أمضي فمثل هذا المناخ هو الذي يعظم منفعة الشركة و يقلل نفقاتها، فلا ضير أن تستفيد الشركة وعميلها من التعامل الصادق ولا ضير من أن يشعر المستخدمون بأنهم يعملون ببيئة صالحة ضادقة عمل تراعي الله فيهم وفي عملائها فيصبح الجميع كحامل المسك.

خلاصة المشاكل التي اثارها العاملون

في إطار مراجعة الاداء نود ان نطرح هنا بعض الانتقادات التي وجهت مركز خدمة العملاء والتى جأت على لسان وكلاء الرد العاملين به:

- إستخدام نصوص موضوعة مسبقا
- عدم توفرمقاييس واضحة لدي المشرفين او المدراء او من يقوم بالمراقية لقياس اداء الوكلاء (خاصة في انتقاء المكالمات التي يري المشرفون خروجها عن المألوف بدرجة تستوجب محاسبة الوكيل)
- عدم توفر تدريب كاف للوكلاء والمشرفين والمديرين.
- جدولة المكالمات بنظام ألي عادة ما يتسبب في ابقاء العملاء على الخط لفترات طويلة او فصل العميل خلال التحادث مع الوكيل.
- انخفاض المرتبات والأجور والعلاوات وتباينها وتفاوتها بشكل كبير بين الوكلاء الذين يأدون مهام تتساوي من حيث حجم ونوع وعدد ساعات العمل
- الضغوط النفسية
- تكرارالمهام الوظيفية وروتينيتها
- وسوء ظروف العمل (مثل سوء المرافق وسوء الصيانة والتنظيف، إكتظاظ القاعة مما يتسبب في ضوضاء تنتقل عبر الاجهزة وتشوش وتؤثر علي الوكلاء والعملاء ، ظروف العمل، وتدخل الإدارة، والافتقار إلى الخصوصية)
- التعرض لمشاكل ضعف البصر والسمع العميل والوكيل
- فظاظة وسوء معاملة العملاء
- مراجعة الاخطاء الادارية التى تمثل عبأ على الموظف داخل المنشأة.
- عدم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب
- عدم وجود يوم صحى بالنسبة للمراة العاملة ،
- الخصم من الراتب يومين فى ابسط الاشياء.
- عدم التساوى فى المرتبات مع ان العمل واحد والاداء واحد ولا توجد هيكلة.
- عدم وجود بطاقة علاجية.
- الشعور بالدونية مقارنة مع باقى مجموعة سوداتل.
- عدم الانضمام للنقابة العامه للشركة.
- العلاقات غير جيدة بين الموظفين والادارة,
- عدم الاحساس بالانتماء للشركة
- الاحساس بالدونية .
- تدهور العلاقات الاجتماعية بسبب طبيعة العمل الاسبوعى shift الصباح من 8 - 2
- الظهر من 2- 8

- انعدام التحفيز والتشجيع المعنوى (صفر)
- استمرارية الروتين وعدم التغيير.
- وجود الشك من قبل الموظف تجاه الادارة
- عدم وجود قانون واضح وينعكس ذلك فى عدم التدرج الوظيفى.
- العمل لا يخدم الاهداف الشخصية وتطوير الذات.
- المشكلة لاتكمن فى خدمة المشتركين انما تكمن فى الادارة.
- موظف خدمة العملاء يعامل معاملة الماكينة اذا قل انتاجه ويمكن الاستغناء عنه بكل سهولة.
- موظف خدمة العملاء يعانى منذ دخوله كمتدرب من المعاملة الغير لائقة واستغلال لطاقاته التى تصل لمدة 8 اشهر وقد يتم طرده كل 3 اشهر لفصل المده وثم اعادته مرة اخرى وعلى العلم بانك ملزم بكل مايقوم به الموظف الثابت وبعض الاحيان اكثر.
- العائد المادى محزن
-

المحورالخامس: Assessment of Work-Related Stress Among Customer Service Call Centre Employees

TABLE OF CONTENTS

SUMMARY

The recognition of the harmful physical and psychological effects of occupational stress on both individuals and organizations is widely studied in the region and internationally but similar studies are not yet adopted in Sudan.

The objective of the present study was to evaluate the level of work related stress and its effect on the health of call center employees using a modified Occupational Stress Index (OSI) questionnaire designed to study individual characteristics, coping strategies, and psychosomatic effects of the stress, using this questionnaire 73 call center workers in datanet call center in Khartoum North were interviewed, almost all workers were aged between 20 and 39 years.

When the data was descriptively analyzed using excel sheet, the results showed that the call centre work was perceived as stressful job by the majority of the workers and almost all workers have justifications, ranging from fear of layoffs to pressure to work at optimum levels all the time. A wide range of health realted effects was also revealed at different frequencies but fortunately serious effects like depression and loss of sexual drive were less frequent and nobody had alcohol or drugs as a method of coping.

Our study has described different aspects of work related stress, but to make use of these results in addressing the problem of work related stress in our setting these results should be compared with regional and international standards and interventions adjusted accordingly.

BACKGROUND

Occupational stress literature emphasizes the importance of assessment and management of work related stress. The recognition of the harmful physical and psychological effects of occupational stress on both individuals and organizations is widely studied in Europe. In Sudan such strategies are not yet adopted.

Objective of the present study was to evaluate the level of work related stress and its effect on the health of call center employees. Call centres that execute customer care by phone, represent a new form of Work organization, which often is designed from scratch. This might offer a unique opportunity to design jobs according to established principles of Job design, creating work that is motivating, and enhances productivity. Typically, however, when new jobs are designed, such principles tend not to play a major role .Rather, Work is designed around technical solutions or existing organizational principles, and this may imply unfavorable working conditions for employees. This seems to apply to call centres as well.

Definition of call a center:

A work environment in which the main business is conducted via a telephone whilst simultaneously using display screen equipment (DSE). The term call centre includes parts of companies dedicated to this activity such as internal help lines as well as whole companies.'

METHODOLOGY

The questionnaire:

A sample of 73 call center workers, underwent to the modified Occupational Stress Index (OSI) questionnaire, specially designed to examine work related stress level of employees through the evaluation of work organization, individual characteristics, coping strategies, and psychosomatic effects of the stress.

Procedure:

Call center workers were interviewed to fill the questionnaires in Datanet call center operating in Khartoum. The interviewers explained to each interviewed worker who we were, why we were doing the study and what was required from the employee in completing the questionnaire. We assured employees of confidentiality.

Data analysis:

Data was analysed to describe the working condition and the magnitude of the health and psychosocial effects of the work stress on the call centre employees, however comparison of these results with international standards might be helpful and is strongly recommended by our team.

MAJOR FINDINGS

Individual characteristics:

Age distribution in the sample:

We asked respondents to indicate age in years and then we grouped them into four groups. As can be seen from the Table 1 below, all the workers (100%) were aged between 20 and 39.

Table 1: Age distribution in the sample

Age groups (in years)	% of workers (N)
< 20	0.0% (00)
20-29	55% (40)
30-39	54% (33)
> 40	0.0% (00)

Gender composition of the sample:

About 41 call center workers (60%) of the sample were men. Thus, the sample comprises a mixture of young to middle-aged men and women.

Results of marital status of the worker in the sample:

As sown in table 2, only 21 (28%) of the call center workers in the sample were married, all the remaining workers 52 (72%) were single with only one divorced women.

Table 2: Marital status of worker in the sample

Marital status	Men	Women	Total (%)
Married	14	7	21 (28%)
Single	27	24	51(70%)
Divorced	0	1	1(2%)

Results of working conditions:

Results of Question 1: do you think your work place is stressful?

When we asked the workers about their work place and if it's stressful or not, the majority answered with yes (n= 67) which represented about 91.7%, and only 7% (n=7) answered with NO**.** Among those who answered with yes 40 (54%) were men and the remaing 27 (46) were women.

Results of Question 2 (table 3): "if your work place is stressful: what is the cause?"

We have addressed this issue by directly asking call center workers to answer with yes or no to indicate whether their work is stressful or not, and those who have answered with yes were asked again to select one or more from a list of possible causes. Strikingly about 67 (92%) answered with yes, and *pressure to perform to meet rising expectations but with no increase in job satisfaction* was the most common cause, indicated by 47(64%) of the workers (Men=32, Women=15). About 60 % of the workers (25= men, 19= women) selected *"Pressure to work at optimum levels – all the time"* as the second frequent cause for work related stress. While the Increase in demands for overtime due to staff cutbacks represented a cause for stress in about 50% (16 = men, 7 = women) of the workers the fear of layoffs was the least frequent cause for work stress. Generally men selected more multiple causes for work stress compared to women. Many other causes for work stress

(Table 4) were mentioned by about 84% (n=60, men=33, women=28) of the workers, poor communication with supervisors and low unequal salaries were mentioned by most of the workers as a real stressing concern.

Table 3: Reason work place is stressful with gender distribution

	Number Answered Yes (%)		
Reason the work place is stressful	Men	Women	Total
Fear of layoffs	16	7	23 (33)
Increased demands for overtime due to staff cutbacks	19	18	37 (51)
Pressure to perform to meet rising expectations but with no increase in job satisfaction:	32	15	47 (64)
Pressure to work at optimum levels – all the time	25	19	44 (60)
Other causes:	33	28	61(84)

Table 4: Summary of other cause mentioned by workers

Cause
• Poor communication with managers
• Work is routine and poring
• Low payment with inequality
• Lac of health insurance
• Computers and soft ware are not up-to-date
• Seat and head sets are not comfortable
• Official weekend day are not considered
• No considerations for rest time, prayers time and the healthy day
• Work shifts are long

Results health related outcomes:

Table 5 describes the distribution of symptoms related to work stress among the call center worker in the sample in this study we have asked all interviewed workers to check all the symptoms that they have experienced in the last month before interview.

Analysis of this section has shown that irritability, social withdrawal, fatigue and anxiety represented the most frequent symptoms experienced by workers, and the result were as follows 53%, 52%, 52% and 46% respectively. Other psychosomatic symptoms namely muscle tension/headache, problem sleeping and stomach problems were less frequent (44%, 40% and 30% respectively).

Symptoms that might directly affect workers performance were intermediate in frequency and this included loss of interest in work (44%) with trouble concentrating (26%).

Fortunately serious symptoms like depression (21%), loss of sex drive (0.03%) and use of alcohol or drugs to cope (0.00%) constituted the least frequent symptoms among the workers.

Table 5: Results of health related outcomes:

	Number Answered Yes (%)		
Health related effect	Men	Women	Total
Feeling anxious	14	32	46 (63%)
Irritable	19	34	53 (73%)
depressed	9	6	15 (21%)
Apathy, Loss of interest in work	14	18	32 (44%)
Problem sleeping	13	16	29 (40%)
Fatigue	19	33	52 (71%)
Trouble concentrating	7	12	19 (26%)
Muscle tension or headaches	12	20	32 (44%)
Stomach problems	5	17	22 (30%)
Social withdrawal	18	34	52 (71%)
Loss of sex drive	0	2	2 (.03%)
Using alcohol or drugs to cope	0	0	0 (00%)

Conclusion & Recommendations

Our study has described different aspects of work related stress regarding both its causes as perceived by the employers and the expected health effects on the employee. To make use of these results in addressing the problem of work related stress in a professional way these results should be compared with regional and international standards and hence interventions can be tailored to suit our local business market.

التوصيات

في تقديرنا إن اجابات العاملين ترسم صورة قاتمة تفسر الي حد كبير حجم ومسببات الضغوط التي يعاني منها العاملون خصوصا اذا ما قارناها بالملاحظات التي ذكرها لنا بعض وكلاء الرد ومشرفيهم في المقابلات العشوائية إضافة الي تلك التي تبرع بها العض في جلسات النقاش المفتوح .

حصيلة الاستبيانات توضح ان شريحة كبيرة من العاملين تعاني من ضغوط هائلة تفرضها عليها بيئة العمل . كثير من الافراد يفسرون تعديل والاضافة للقرارات بعد صدورها الي حجم التدخل الخارجي من المجموعة او من تسلط الوسطاء مما خلق بحق او بدونة ثقافة اتكالية مبنية علي المعارف والاهل لا الاداء وقيمة العمل والانتماء . في هذا الا إطار يلقي كثير من العاملين اللوم علي ما يقدرون انه تناقضات في الهيكل الراتبي وتجاوزات إضاعت حقوقهم الي عدم وجود جسم يدافع عن هذه الحقوق كنقابة او تنظيم .

وما ورد عالية نري أن تتوقف الشركة عنده وتدرسه بتمهل . نحن نوصي بأعادة دراسة تقييم بيئة العمل للتثبت مما ورد . في ذات الحين نوصي بأخذ في الحسبان مراجعة موقع العمل و الظروف التي يعمل فيها العاملون. نتمني أن تغطي المراجهة:

اولا: تصميم مركز خدمة العملاء

تعددت وتباينت اشكال وتصميم مراكز الرد والبرامج التي تعمل بها . نحن لسنا مؤهلين لتقييم المبني هندسيا. حتي اذا توفرت لنا هذه الخبرات الا ان هذا يقع خارج نطاق الدراسة التي كلفنا بها. فنحن قد اعتمدنا فيما اوردنا ادناة الي ملاحظاتنا الشخصية إضافة الي امور لفت العاملين والعاملات انتباهنا لها ورأينا انها تستحق الوقوف عندها. منها :

ضيق المساحة التي يجلس فيها قرابة المائة وخمسين شخصا .وقد أطلق العاملون عليها مسميات كحوش بانقا والشارع والتلاجة والاصطبل مما يعبر عن مدي تبرهم وضيقهم .

كمية الناس التي تجلس في هذا المكان الضيق تحدث عند حديث كل منهم مع العملاء او فيما بينهم شوشرة تضعف القيمة الفنية للمحادثات فتكثر الشكوي من الضجيج وعدم التركيز وخلافة

ثانيا: مراعاة بعض خصائص وإحتياجات المرأة العاملة

قال النبي صلى الله عليه وسلم: (ياأنجشة ، رفقاً بالقوارير .) ومن آخر هدي المصطفي علية افضل الصلاة والسلام قبل موته (أيها الناس، اتقوا الله في النساء، اتقوا الله في النساء، اوصيكم بالنساء خيرا) . معلوم إن دور المرأة في المجتمع السوداني تغير كثيرا. فإضحت المشارك إن لم تكن مصدر الرزق الوحيد في كثير من البيوت السودانية .وبالتالي اضحت تتحمل المسؤولية وتقع عليها أعباء مشاركة أسرتها سواء ان كانت غير متزوجة، أو كانت متزوجة فهي تتحمل أكثر الواجبات المنزلية وتربية الأولاد وتوفير الراحة للعائلة .فمعاناة المرأة بقدر معاناة الرجل بل وتتفوق عليه . ومن ثم تتعرض للضغوط ربما بمستوي اكبر من الرجل . اضافة الى ذلك فالمرأة تعتريها أعراض بايولوجية مثل انقطاع الطمث، وارتباك العادة الشهرية، وتوترات ما قبل الحيض، او

الصداع، وحالات الانهيار ما بعد الولادة، والاكتئاب، وظهور أعراض سن اليأس المبكر . كل هذه مؤشرات تدل علي تعرض المرأة الي:

- ضغوط تتعلق بهويتهن البيولوجية.
- ضغوط تتعلق بالممارسة الأسرية .

فللمرأة العاملة حقوق قانونية و شرعية لايجوز تجاهلها . منها:

الدورة الشهرية

العاملات في مركز خدمات العملاء لا يتجاوز سن ايهن الاربعين عاما. فالتغيرات الفزيولوجية والبايولوجية يوم نزول الطمث جعلت جميع الاعراف والقوانين تنص علي منح النساء ذلك اليوم في شكل إجازة مدفوعة الاجر . فمعروف إن المرأة حينها تتعرض لضغوط ناتجة عن التغيير البيولوجي الذي تتعرض له، يصاحب ذلك تشنجات وأعراض تحتاج اثنائها لمكان تخلد فية للراحة. .دهشنا كثيرا عندما أشار كثير من السيدات في تحادثننا معهم عن إضطرارهن للجو للمسجد للراحة فيه .

حرمة المساجد

لا يجوز شرعا ان يكون المسجد المخصص للعاملات هو مكان الراحة التي تدخلة الحائض منهن . فقد جاء عن رسول اللة صلي الله عليه وسلم إنه قال فقال: (وجهوا هذه البيوت عن المسجد فإني لا أحل المسجد لحائض ولا جنب) والعمل عند عامة أهل العلم إنه يجوز للحائض أن تأتي بمناسك الحج كلها ولا يجوز لها أن تطوف بالبيت وقد شرح الحنفية بمنع طوافها بالبيت لأن الطواف يتم في المسجد .

كما لا يستقيم ان تفترش الحامل منهن ارض المسجد لطرح ظهرها بعد الجلوس لمدة ساعتين او ثلاث . كذلك نري انه لا يصح أن يكون المسجد هو المكان الذي تختبيء فية من ترغب في تناول وجبة بعيدا عن أ عين زملائها من الرجال الذين يحتلون الكافاتريا في اوقات راحتهم

دورة المياة المخصصة للسيدات

نقلت الينا العديد من النساء انهن يصطفين لما يزيد عن الخمسة عشرة دقيقة من اصل ساعة الراحة الواحدة الممنوحة لهن لزيارة دورة المياة. نحن لم نقم بزيارة دورات المياة التي تستعملها السيدات ولا نشك في إن المديرين من الرجال يجدون كثيرا من الحرج في تفقد هذه الدورة للاطمئنان علي نظافتها. علي الرغم من إننا لا نستطيع الحديث فيما لم تشاهده اعيننا الا هذا لا يمنعنا من أن ننوه بأن تصميم دورات مياة السيدات وإستعمالاتها يختلفان اختلافا كبيرا عن تصميم دورات المياه التي يستعملها الرجال ولابد أن يضع صاحب العمل ذلك في الاعتبار

حضانة الاطفال

تبرز ضغوط بيئة العمل اكثر فى التعامل مع الام حديثة الولادة والمرضعاً التي لم يبلغ رضيعها الفطام إن بيئة العمل لا تطبع طابع انساني في تعاملها معها . فهن يجأرن بالشكوي من عدم الاخذ في الحسبان إعطائهن حق إختار الوردية التي تناسبهن أو السماح لهن بالحضور متأخرات بعض الشئ مع تعويض ذلك آخر اليوم حتي يتمكن من ايفاء اومومتهن حقها. وعلي راس مطالبهن عدم توفير الشركة لحضانة داخل او قرب المنشأة حتي يطمئن بالهن على صغارهن ويصفوا ذهنهن لادائهن .

ثالثا: العلاج والبطاقة الصحية

من مسببات ضغوط بيئة العمل إجماع العاملون باحساسهم بالدونية مقارنة بالعاملين بمجموعة سوداتل لاسيما فيما يتعلق بامر الرعاية الصحية.

تقدم الكثير من الشركات والمؤسسات للمستخدم ولمن يعولهم البطاقة الصحية ما يغريه بالالتحاق بها أكثر من غيرها ومعروف إن المبالغ التي توفرها الشركة او المؤسسة من حرمان العاملين من التأمين الصحي لا يساوي

ما قد تصرفة الشركة من تعيين وتدريب مستخدمين جدد. كذلك يلزم القانون اصحاب العمل خصوصا تلك الشركات التي قد تعرض طبيعة العمل فيها بعض الضررللعاملين كالشكوي من النظر والسمع بخطوات عملية للاهتمام بصحة المستخدمين.. من أهم الخطوات في هذا الصدد:

- القيام بإجراء كشف طبي كامل للمستخدمين عند التعيين .
- الحرص على متابعة صحة المستخدمين أول بأول وذلك باجراء كشف دوري عليهم.

- كشف دوري علي نظر العاملين الذين يستعملون اجهزة الحاسوب وتوفير نظارات طبية بالمجان لمن يحتاج اليها منهم .
- التأمين الصحي للمستخدمين وأسرهم.
- إعداد برامج تعليمية وتثقيفية لكيفية الاهتمام بالصحة وبالنشاط البدني ونشر الوعي الصحي
- التأكد من سلامة بيئة العمل وذلك لحماية أرواح المستخدمين والحفاظ على صحتهم سليمة .

رابعا: تشجيع المستخدمين على التوازن بين العمل والحياة

لاشك أن التوازن له الأثر البالغ على أي إنسان, والذي يعنينا هنا هو التوازن بين العمل ونواحي الحياة الأخرى والذي يمكن تحقيقه من خلال العمل عن بعد، حيث تتجه بعض الشركات في المملكة إلى العمل عن بعد, بمعنى إمكانية أن يؤدي المستخدمون عملهم من منزلهم وذلك من أجل تحقيق التوازن بين العمل والأسرة.

خامسا: الترفيه

بعض الشركات العالمية والسودانية خصوصا تلك التي يعمل فيها العاملون علي مدي الاربعة وعشرين ساعة تقوم بتوفير وجبات الإفطار والغداء والعشاء مجانا لمستخدميها، سواء أن رغبوا بتناولها داخل مكان العمل أو أرادوا أخذها معهم المنزل عند مغادرة العمل وذلك:

1. توفير وجبات خفيفة ومرطبات.
2. صالات لممارسة الرياضة.
3. ممارسة الأنشطة الرياضية.
4. رحلات سياحية.
5. لعب البلياردو وغيره من الأنشطة الترفيهية .

لتحقيق الرضا الوظيفي في تقديرنا لابد للشركة من كسب ولاء العاملين بها. وقياسا علي ماجري في بعض الشركات والمؤسسات العالمية نعتقد إن هذا قد يتحقق بتوفير بعض الخدمات والميزات التي تضمن وتخلق ولاء المستخدمين للشركة منها :

1. المساعدات المادية والعينية

من الأشياء التي تدل على رعاية المستخدمين هي مساعدتهم ماديًا خاصة المستخدمين المقبلين على الزواج وغيرهم .

2. توفير الراحة للمستخدمين يعتبر أمر هام للغاية؛

توفر الشركة الان للعاملين الترحيل من والي مكان العمل. ربما تري الشركة مساعدة العاملين بمنحهم سلفيات لامتلاك السكن المناسب لهم

3. الاتصالات المجانية

تقوم بعض الشركات بتوفير خدمة DSL مجانية عالية السرعة للمستخدمين في منازلهم؛ ليتمكنوا من ممارسة عملهم في كل الأوقات دون الحاجة إلى الحضور إلى المكتب.كما يقوم أخرون بتوفير خط مجاني وجهاز هاتف جوال متصل بنظام البريد الإلكتروني الخاص بالشركة على مدار الساعة، وبذلك يستطيع المستخدم أن يتابع بريده الإلكتروني، ويمارس عمله في كل وقت، وفي أي مكان حول العالم.

4. تمكين عمل المستخدم عن بعد

بعض الشركات التي تعمل في مجالا مراكز الرد تسمح للعاملين بالعمل بعيدا عن مقر الشركة .وقد اثبتت دراسات بعض كبريات الشركات كمثال Google, Microsoft, Barfield, Mutphay, Shank & Smithاثبتت تعاظم الاداء وكفاءة الانتاج حينما سمحوا لمستخدميهم بالعمل عن بعد إذا ما اضطرتهم ظروفهم الاجتماعية لذلك .بل ذهبت بعض الشركات لتوفير تكلفة الأدوات المستخدمة عن بعد كالفاكس والطابعة وباقي المعدات .

5. مراعاة الظروف الشحصية والاجتماعية للعاملين

إشتكي الكثير من وكلاء الرد بان العمل في مركز خدمات العملاء قد اضعف علاقاتهم وتواصلهم الاجتماعي .في تقديرنا كيفية التعامل الاجتماعي والتوفيق بين الحياة الاجتماعية ومتطلبات العمل هو امر ثقافة . وعلية نري انه علي الشركة بذل مجهود اكبر توعية العاملين ربما بتقديم دورات تدريبية عن كيفية تخطيط الانسان لحياته وبرمجة وقته

هذا ايضا لا يمنع أن تنحو الشركة منحي بعض الشركات العالمية في تشجيع مستخدميها على حضور مناسباتهم العائلية أو تلك حتي المدرسية لأطفالهم، حتى لو اضطرت تلك لشركات إلى تخفيض ساعات عملهم عدة ساعات .

في بحوث اجريت لمعرفة لماذا قد تلجأ شركة ما إلى هذه التسهيلات لمستخدميها؟ جأت الاجابة الداوية إن الشركات استطاعت بهذه السياسات تخفيض معدل إحلال المستخدمين بنسبة 23% خلال فترة خمسة سنوات مما يعني توفير تكلفة التعيين والتدريب للمستخدمين الجدد خلال تلك الفترة.

6. توفير مناخ لممارسة بعض الهوايات الشخصية

كثير من المؤسسات اصبحت توفر برنامج رياضة بدنية بتزويد مبناها بغرفة للتمرينات الرياضية، وأخرى للجيم، وأخرى للألعاب وكذا ملعب لكرة السلة وتوفير مدربين صحة بدنيين لإرشاد المستخدمين للتمارين المناسبة والأنظمة الغذائية المناسبة لكل منهم، وتشجيعهم على ممارسة الرياضة واجراء كشف دوري عليهم وتوفير العلاج لهم له انعكاسات ايجابية على صحة المستخدمين واداء الشركة.

7. خلق وتشجيع بيئة العمل الفعالةعلي اسس يكاد يكون متعارف عليها عالميا منها:

✓ **التكاتف**

في مناخ العمل الحالي، أصبح المستخدمون يكافئون على التعاون مع بعضهم البعض، وليس على التنافس والصراع، وذلك بخلاف ما كان موجودًا من قبل في منشآت الأعمال. صاحب هذا التحول في السلطات والصلاحيات تغير جذري في الهيكل التنظيمي للعديد من الشركات. أقلعت الشركات عن هيكل القطاعات الوظيفية التقليدية والذي كان يفصل الإدارات والأقسام عن بعضها البعض، وحلت فرق العمل محل هذه القطاعات. كان من نتائج هذا التحول فوائد عدة، منها :

8. خفض المنافسة غير المنتجة

إن دعم مناخ التعاون والعمل الجماعي يقلل احتمال زيادة التنافس بين الوكلاء . فأزدياد المنافسة بينهم يخرج بهم من اطار التعاون التكاملي إلى سد قنوات الاتصال بينهم، والحرص علي بناء الشللية والدفاع عنها بضراوة.

9. تبادل المعلومات والتعاون

فالعامل الذي يعرف اهداف وغايات الشركة والذي يشارك بالرأي والجهد لتحقيق هذه الاهداف يكون اقدر علي العمل في اطار الفريق واكثر تقبلا لروح التعاون في العمل، وتبادل الخبرات والمعارف. فالمشاركة في المعلومات والموارد تاتي بعد المشاركة في وضع الأهداف وفي تنفيذها .فالتعاون بين فريق العمل عامل أساسي في وضع الأهداف وتنفيذها، فكما يقول كوزس وبوسنر: (لكي ينجح التعاون يجب أن تصمم المهام؛ لكي يسهم كل فرد بشيء فريد وغير مستقل عن النتيجة النهائية)

10. دعم الاتصال

الاتصال والتواصل يساعد فرق العمل على إزالة الحوائط التي تفصل بين أقسام الشركة وقطاعاتها، مما يؤدي في النهاية إلى دعم الاتصال ونقل المعلومات بين وحدات الشركة.

11. تحقيق الأهداف المشتركة بإشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة والعمل على في إنجازها.

و هنا يقول دان زادرا: (اشترك مع شخصين أو أكثر في السعي وراء هدف مشترك، وسوف يمكنك تحقيق المزيد من الإنجازات بمقدار أقل من الجهد، معًا يمكننا تحقيق ما لا يستطيع أن يحققه أحدنا وحده).إن إعداد الفرق التي تضم أعضاء من الأقسام المتعددة؛ يشجع العاملين من على اختلاف مستوياتهم الإدارية وأقسامهم العملية من أجل تحقيق هدف مشترك واحد.

12. خلق مناخ الثقة

يقول كوزس وبوسنر) :يجب أن تكون الثقة هي قلب التعاون. والثقة تعتبر امر اساسى في العلاقات الإنسانية داخل وخارج المؤسسات؛ فبدون الثقة لا يمكن أن تقود ولا يمكن أن تصنع الأشياء غير العادية , والأفراد الذين لا يستطيعون أن يثقوا في الآخرين لا يمكن أن يصبحوا قادة؛ وذلك لأنهم باختصار لا يستطيعون أن يتحملوا أن يكونوا معتمدين على كلمات وعمل الآخرين.

إدارة العلاقات

معالجة المشاكل من خلال مراعاة المستخدمين تعتبر قيمة ذات أهمية بالغة في أي مؤسسة, إذ أن المستخدمين بمثابة القلب النابض لأي مؤسسة. وحتى تحافظ أي مؤسسة على قوتها البشرية بصورة فعالة وقوية، لابد من مراعاة ما يلي:

- **أولاً: صحة المستخدمين**

تفيد تقارير منظمة الصحة العالمية أن الأدوية تستأثر بأكثر من 50 في المائة من إنفاق الأسر في البلدان الفقيرة على الخدمات الصحية، بينما تتزايد تكاليف الأدوية والرعاية الصحية بمعدل 12-8 في المائة سنويًّا، وهذا يعتبر أعلى من ازدياد تكاليف المواد الاستهلاكية .بالنسبة للعاملين بمركز خدمات العملاء هناك احساس بالاحباط والمرارة من جراء حرمناهم من الغطاء الصحي علي الرغم من إن طبيعة عملهم تجلعهم عرضة لمخاطر صحية قد لا يتعرض لها الاخرين. يضاعف الاحباط و المرارة لديهم معرفتهم بان بقية العاملين في مجموعة سوداتل يتمتعون بالرعاية الصحية مما ولد لديهم احساسا بالدونية وافقدهم الشعور بالولاء والانتماء.

- **ثانيا :تحفيز العاملين ليس فقط بتقديم بعض المكافأت المالية انما يتم بطرق عديدة منها :**
  - تقدم التغذية الراجعة.
  - مدح وإطراء إنجازات من يحسن العمل.
  - الاجتماع بالعاملين والاستماع لهم .
  - إدارة الوقت بمساواة وعدل.
  - الاهتمام بهموم العاملين وتقديم المساعدة فى حلها.
  - بناء فرق عمل في بيئة عمل مشتركة.
  - تخصيص اوقات للقاءات فردية .
  - لابد من تخصيص وقتاً لقضائة يومياً مع كل فرد من أفراد الطاقم ، وقد أثبتت دراسات استغرقت عدة سنوات أن من عوامل التحفيز في العمل هو قضاء وقت في التفاعل مع المشرفين وتنظيم جداول زمنية لاجتماعات تطوير الأداء كل ثلاثة أشهر وضعها في لوحة الإعلانات بحيث يتمكن الأفراد من معرفة متى يمكنهم أن يستعدوا لقضاء وقت أكثر مع المدير والحصول على اهتمام أكبر منه
  - التركيّز على تطوير الأفراد

- معظم الأفراد يرغبون في التعلم وتطوير مهاراتهم في حقل العمل، وبغض النظر عن هدفهم من وراء هذه الرغبة سواء كان الترقية أو الانتقال إلى عمل مختلف، أو منصب جديد أو دور قيادي، فهم سيقدّرون مساعدة مدرائهم لهم .
- القيادة
- يتوقع الأفراد من المدير معرفة الأهداف والمشاركة في الاتجاه الذي تسير إليه مجموعة العمل. كلما كان باستطاعة المدير إخبارهم عن السبب الذي يكمن وراء أحد الحوادث كلما كان أفضل . من القيادة إعداد العاملين إذا كانت المؤسسة تتوقع زوارا أو عملاء في مكان العمل. كذلك من القيادة عقد اجتماعات منتظمة للمشاركة بالمعلومات، وطرح أفكار من أجل التطوير، والتدريب على سياسات جديدة. وعقد مجموعات تركيز لجمع المعطيات قبل توظيف سياسات تؤثر على الموظفين.
-

الملاحق

<u>الرجاء ملاحظة اننا اوردنا نصوص الملاحق التاليه كما وردت الينا</u>

الملحق الاول

<u>تعليق المهندس حافظ عبداللطيف المدير الاداري ونائب مدير المركز</u>

external vet <mohamed.magzoub@googlemail.com> 23 June 2010 08:07
To: hafiza@sudatil.sd, abdallay@sudatel.sd, omaymahr@sudatel.sd, Dina Taha Ali Albasheer <dinata@sudatel.sd>
Cc: TARIG ELTOUM <eltarig70@hotmail.com>, walaa vet <walaa.vet@gmail.com>

الاخوة والاخوات
السلام عليكم ورحمة الله
نورد فيما يلي لفائدة الجميع النقاط التي تناولها الباشمهندس حافظ عبداللطيف جزاه الله خيرا من تقرير دراسة ضغوط العمل وتعليقنا عليها
القصد من رفعها لكم لتجنب التكرار ولمناقشة ماجاء فيها النقاط تعليق الباشمهندس **بالأسود الغامق** ووردنا عليه <u>بالخط العادي</u> وهي كما يلي:

- **هذا البحث له فوائد عديدة لادارة المركز اهماما الجلوس مع الموظفين لمناقشة جميع النقاط المذكور فى التقرير و ازالة اللبس و الافهام الخاطئة فى كثير منها.**

- **وضع كثير من النقاط فى الاعتبار و تداولها لتطوير العمل الاداري بالمركز**
- **اقترح اختصار التوصيات الي قل ما يمكن حسب اهميتها وتناسبها مع طبيعة السودان مع الوضع فى الاعتبار المعايير العالمية لاداء مراكز خدمة العملاء**
- **مع التاكد من صحة المعلومة الواردة من وكلاء الرد لكي لا نزحم التقرير باشياء غير حقيقية .**

نرجو مراعاة اننا نجري بحثا ونورد فيه ما جاء علي لسان الوكلاء وليس من مهامنا تقصي حقيقة من عدمة كذلك ليس من حقنا إختصار او تعديل حديث اي انسان مهما كان محتوي ذلك الحديث مزعجا لادارة المركز او إدارة شركة داتانت

- **قمنا بعقد حلقات نقاش جماعية مفتوحة حضرها 84 فردا اي نسبة 27% من مجموع ال عاملين بالمركز. شارك في الحلقات مدير المركز ونائبة والمشرف الاداري .لم اتذكر هذه الحلقات جل من لا ينسي**

ربما فات علي الباشمهندس حافظ انة جلست معي في حلقه مفتوحة بحضور الاخوة عبدالله المغربي ، ومحمد عبدالمنعم ، خالد خلف الله ومعاز احمد

ربما ايضا لا يتذكر انك جلس معي علي الاقل اكثر من مرة في حلقات مفتوحه مع الوكلاء وشارك في نقاش بعض النقاط ثم غادرفي كلتا الحالتين بعد حوالي العشرين دقيقة ليتركنا نواصل الحوار

- من

الاستبيان نستخلص إن 62% يرون شركتهم لا تحترم الفرد اوتقيم ما يقدمه من عمل .و يري 62% إن الشركة لا تشجع الإبداع اواستخدام الأفكار الجديدة. كذلك يقدر 95%من العاملين يرون ان ليس لديهم حرية في أداء عملهم.ويعتقد 75%يرون عدم وجود اي مساحه لإرتكاب أخطاء 91% .تري ليس هناك حوافز اوبدلات كافية وفي المقابل يري 76% إن بعض الأفراد الذين يتولون مواقع السلطة بإدارة المركز او بإدارة الشركة ليسوا هم أشخاص مناسبون لتحمل هذه المسئولية.

- هل يتم

اداء الاعمال حسب مزاج الشخص ام سياسة المؤسسة

نحن بالطبع لم نكلف بوضع سياسة المؤسسة او مناقشتها او حتي مناقشة اسلوب الادارة فهذه جميعها تقع خارج التكليف. مجرد طرح هذا السؤال يؤكد فعلا الحاجة لوضع هذه الامور في نصابها لاسيما عند المكلفين بادارة المركز ولدي العاملين الذين تطبق عليهم هذه السياسات .

ما نستطيع ان نقوله هنا إن (1) إحترام الفرد (2) تقييم ما يقدم من اعمال (3) تشجيع الابداع (3) إعطاء العامل مساحة (حرية) في وضع لمساته الشخصية في ادائه واجباته (4) ترك مساحة للاخطاء بمعني عدم محاسبة الانسان علي كل كبيرة وصغيرة (5) حجم الحوافز والبدلات وعدالة توزيعها. جميع هذه الامور من الاساسيات التي يقوم عليها علم الادارة الحديث حتي في المؤسسات العسكرية التي بني نظامها عل الضبط والربط العسكري الصارم

لا تعليق لدينا علي رأي 76 %في من يتولون السلطة ادارة المركز او بإدارة الشركة بانهم ليسوا اشخاص مناسبين فهذه اراء افتراضية شخصية Subjective طرحها العاملون وقمنا بنقلها بأمانة و إعتقد انه يهم الادارتين نفيها او إثباتها أن يتعرفا علي مسببات هذه الاراء عند مستخدميهم و العمل علي معالجتها

- 73%يرون إن ادارة المركز لا تتبنى توجهات إيجابيه جاذبه. 70% يعتقدون انة لا يتوفر صدق اوشفافية عند إدارة المركز في تعاملها مع وكلاء الرد 71% .يرون عدم توفر مستوى عالي من ثقة ألادارة في العاملين . 50% فقط يومنون بتوفر روح العمل كمجموعه
- إجبارهم علي إستخدام نصوص موضوعة مسبقا :لكل عمل طبيعة ونصوص خاصة به علي سبيل المثال (competent & not yet)

□□□□□□ □□□□ □□ □□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□□□□□□□□ □□□□□□ □□□□ □□□□□□□□
□□□□□ □□□□□□□ □□□□□□ □□□ □□□□□. □□□□□□□ □□□ (□□□ □□□□□□ □□

not yet) (competent &

- عدم توفرمقاييس واضحة لدي المشرفين او المدراء او من يقوم بالمراقبة لقياس اداء الوكلاء (خاصة في انتقاء المكالمات التي يُري خروجها عن المألوف بدرجة تستدعي محاسبة الوكيل
- يتم القياس بطريقة اعلي من المعدل العالمي المتفق علية ويتم اجازة ذلك من الخبير الكندي

- جدولة المكالمات بنظام آلي عادة ما يتسبب في ابقاء العملاء على الخط لفترات طويلة او فصل العميل خلال الحديث مع الوكيل).كل مراكز الرد الالي الحديثة تعمل بهذه الطريقة(

- تكرارالمهام الوظيفية وروتينيتها (ما هي الوظيفة الغير روتنية اشتكي احد اخصائي زراعة الكلي من رتابة العمل اليومي)

- فظاظة وسوء معاملة العملاء

لم يفصح الباشمهندس حافظ عن القصد من نقل هذه الجزئية

- خصم الادارة من رواتب العاملين لابسط الاشياء (غيرصحيح تماما مثل شبهة انتشار الاسلام بحد السيف)

- وجود الشك من قبل المستخدم غير واضحة المعني

- وكيل الرد يعامل معاملة الماكينة اذا قل انتاجه يمكن الاستغناء عنه بكل سهولة (طيلة عمر المركز تم الاستغناء عن عدد 2 موظف و للاستهتار وعدم الانضباط)

الامر ليس امر دفاع او اثبات او نفي . اهم من ذلك وربما يعطي صورة افضل ويخدم اهداف الدراسة والشركة اذا نظر المركز ليس الي الذين تم الاستغناء عن خدماتهم فحسب بل كذلك الذين غادروا لسبب او اخر لتقدير عما اذا كانت الوظيفة او المركز طاردين

- وكيل الرد يعانى منذ دخوله كمتدرب من المعاملة الغير لائقة واستغلال لطاقاته التى تصل لمدة 8 اشهر وقد يتم طرده كل 3 اشهر لفصل المده وثم اعادته مرة اخرى مع الزامة بكل مايقوم به المستخدم الثابت وبعض الاحيان اكثر
- العائد المادى محزن(مقارنة بالسوق المحلي ام بسوداتل)

[illegible]

[illegible]

- هل العمل خال من المخاطر مثل دخان السجائر والضوضاء؟

(45-75 لا يوجد تدخين و ضوضاء داخل المركز علما بان عدد اجاب بنعم ما هي المخاطر التي تواجههم)

[illegible]

- هل تستعمل الحاسوب في العمل؟ (كل العمل يعتمد علي الحاسوب كيف اجاب 9 بلا)

هذا سؤال ممتاز وتفسيرنا احد امرين

- ✓ [illegible]
- ✓ [illegible]

- وصل عدم الرضا الي ادني مستوي له تجاة عدم التعامل الانساني الذين يتهمون إدارة المركز وإدارة الشركة بممارسته بسبب ليس بيط بعدم توفير العلاج او لعدم المساعدة عند سقوط بعض العملاء مرضي اثناء العمل بل اسواء ماقيل من نقد هو إجبار علي الاقل احد العاملين الي العمل وهو يلفظ انفاسة الاخيرة رحمة الله رحمة واسعة.

- ليس صحيح تماما مثال لشهر واحد من حضور معتصم علية رحمة الله (prإذن بعدم الحضور)

[illegible]

- الخصم الادارة من الراتب يومين فى ابسط الاشياء) غير صحيح تماما ويمكن ان يتم الخصم فى حالة تكرر الفعل اكثر من مرة ووفق اللائحة وقد حدث لعدد قليل جدا

- ✓ [illegible]
- ✓ [illegible]

الملحق الثاني : تعليق السيدة دينا طه المنسق بين سوداني وداتانت

from Dina Taha Ali Albasheer <dinata@sudatel.sd>
to external vet <mohamed.magzoub@googlemail.com>,
"hafiza@sudatil.sd" <hafiza@sudatil.sd>,
Abdalla Yousif Elmaghrabi <abdallay@sudatel.sd>,
Omeyma Hassan Rizgallah <omaymahr@sudatel.sd>,
Khalid Khalfalla Alsaid <khalid@sudatel.sd>
cc TARIG ELTOUM <eltarig70@hotmail.com>,
walaa vet <walaa.vet@gmail.com>,
Mustafa Omer Mukhtar <mustafao@sudatel.sd>
date 23 June 2010 10:54
subject RE: Work-Related Stress Report

السلام عليكم ورحمة الله تعالي و بركاته

هل لاحظتم جميعا ان مشكلتنا الاساسية هي عدم وضوح المعلومة للموظفين واحساسهم بالعزلة التامة عن ما يدور في مكاتب الاداريين مما يترك لهم المجال في تفسير الاشياء بظواهرها.

نحن في حوجة ماسة للجلوس معهم و ازالة كل الترسبات و الضغائن تجاه الادارة في الكول سنتر,داتانت و سوداني واشاعة روح التعاطف و الوضوح في اسرع وقت و بروح عالية لاحتواء هذه الازمة التي من الجلي هي السبب في الوضع المتدني للمركز.

الملحق الثالث :تعليق بروفسير طارق التوم المسئول عن الشق الطبي في الدراسة

from TARIG ELTOUM <eltarig70@hotmail.com>
to Mohammed Elmagzoob <mohamed.magzoub@googlemail.com>
date 23 June 2010 10:41
subject RE: Work-Related Stress Report
mailed-by hotmail.com

hide details 10:41 (2 hours ago)

Dear Dr Mohammed

I have gone over the document and I think the study is reflecting the situation in a scientific methodology,regarding the comments of Eng Hafiz,actually these points are valid but willl never be a concern for us as researchers,may DataNet will have to discuss these points in constructive professional way rather than criticizing facts.

Dr.Tarig
Tarig E.Yagoub,MBBS,MSc,MD,FCCP
Assistant Professor of Physiology,Specialist Respiratory Physician
Al Zaiem Al Azhari University,P.O.Box 1432,Khartoum North,Sudan
Cellular:+249 912 275 391 begin_of_the_skype_highlighting +249 912 275 391 end_of_the_skype_highlighting,Fax:+249 185 344 510
www.alazhari.net,www.nileuniversity-edu.com

الملحق الرابع :تعليق عبدالله المغربي
مدير مركز خدمات العملاء

|

external vet
to Abdalla, Mohammed, Omeyma, Hafiz, bcc: TARIG, bcc: walaa, bcc: Wafa, bcc: dr.salwamh

(show details 24 Jun (5 days ago

<external vet <mohamed.magzoub@googlemail.com from
<Abdalla Yousif Elmaghrabi <abdallay@sudatel.sd to
,<Mohammed Elsayed Elsheikh Ali <mohammedee@sudatel.sd cc
,<Omeyma Hassan Rizgallah <omaymahr@sudatel.sd
<Hafiz Abdelateef Ahmed Habeeb <hafiza@sudatel.sd
,<TARIG ELTOUM <eltarig70@hotmail.com bcc
,<walaa vet <walaa.vet@gmail.com
,<Wafa Hammad <wafamh@gmail.com
dr.salwamh@gmail.com
June 2010 08:59 24 date
Re: Work-Related Stress Report subject
googlemail.com mailed-by

(hide details 24 Jun (5 days ago

جأنا التعليق التالي من الاخ الباشمهندس عبدالله المغربي

سعادة / البروفسير محمد مصطفى المجذوب
السلام عليكم ورحمة الله وطاب يومكم بالمسرات

نود في البدء ان نشكركم ونشكر فريقكم على الصبر والحرص الشديد على نجاح دورة ضغوط العمل. وكان جهدكم و دوركم الابرز في ادارة الدورة بنجاح وحكمة. وقد لمسنا اثره الايجابي على منسوبي المركز واضاف بعداً جديدا للعمل يتسم بالصراحة والشفافية.

لعل طبيعة عمل مركز رعاية العملاء الضاغطة بشكل قوي ومستمر وتميزها كتجربة جديدة بالبلاد استدعى ان يعقد مثل هذا النوع من الدورات بصورة متعاقبة. وكان ثمرة الدورة تقريراً يقع في 50 صفة يقل او يزيد في شكل دراسة تحليلة للاستبيانات ويتضمن ايضاً

التعريفات وبعض ما جمع من المقابلات المباشرة من ملاحظات وفما يلي بعض مما بان لي من خلال الدورة والدراسة مع كل الادارك بحداثة تجربة الدورة فهي الاولى في شركة داتانت وقد تكون الاولى بالبلاد :

1. ذهبت الدورة والدراسة الى التركيز وتحليل عوامل الضغط المؤثرة على العمل التى تتشابه في كل مرافق العمل بالبلاد ولم تتعمق في موضوع العمل نفسه الذي كان من المفترض ان يكون المحور الرئيسي فهو بالاساس ما استدعى قيام الدورة.

ليس واضحا مايرمي اليه الباشمهندس مغربي بقوله إن الدراسة لم تتعمق في موضوع العمل نفسة ولا ندري علي ماذا استند الباشمهندس مغربي في قولة هذا؟.

فمحور الدراسة الذي اشار اليه الاخ الباشمهندس مغربي كان ومازال حسب رؤيتنا له وهو كما قدم في شكل :

أ. لقاءات مع الباشمهندس عبدالله مغربي والباشمهندس حافظ عبداللطيف

ب. شكل محاضرات تعريفية لوكلاء الرد

ت. لقاء مع السيد الدكتور عثمان مختار مدير عام داتانت

ث. في شكل عرض مكتوب الذي فصل موضوع الدراسة علي النحو التالي

We anticipate the whole programme will last for around 200 hours as follows:

I.	Work Environment Assessment	40 Hours
II.	Stress & Adjusting to Workplace Change	20 Hours
III.	Stress Management	20 Hours
IV.	Stress Management & Team Building	20 Hours
V.	Stress Management & Peace in the Workplace	20 Hours
VI.	What is work-related stress	40 Hours
VII.	Final Report , Data entering & Collation	40 Hours

وقد فصلنا اكثر في متن خطاب العرض بقولنا :

The programme, in addition to giving seminars, workshops and talks about the various aspects of the work related stress, will carry out group and individual assessments. Moreover it is going to report on any cases that might needs individual interventions.

وقد كان ماقدم في الدورة هو اصل وموضوع التعاقد بيننا وقد نفذناه بصورة اكبر مما تعاقدنا علية.

2. اتركزت اجزاء كبيرة من الدراسة على الاستبيانات على وزعت خلال الدورة مع الملاحظات التالي:

أ. نصوص استمارة الاستبيانات مترجمة من الانجليزية ترجمة غير دقيقة حفلت بالجمل والتعابير الغير مفهوم

* بعض نصوص الاستمارات وليس كلها فعلا معدة اصلا باللغة الانجليزية ولا نري حرجا في ذلك
* ترجمت النصوص لمصلحة الوكلاء الذين نعتقد انهم لا يجيد اغلبهم اللغة وإذا اسعفتنا الذاكرة كنا قد اخبرناكم بذلك من قبل

* مع اعترافنا بوجود بعض الاخطاء كنا نتمني لو كانت الاشارة في بيان اي الجمل والتعابير غير مفهومة اكثر تحديدا علما بانه قد ملاء هذه الاستمارات اكثر من 200 وكيل رد ولم يشر ايا منهم الي عدم فهمة لما ورد من نصوص

ب. لم يتم شرحها بصورة كافية ووافية لمضمون الاستبيان لذا نجد 9 يجبون انهم لايعملون بالحاسوب

* هناك عدة تفاسير اكثر دقة لاجابة 9 اشخاص انهم لا يعملون بالحاسوب لا يدخل فيها من قريب او بعيد عدم شرح مضمون الاستبيان بصورة كافية. فهذا سؤال واحد من اصل اكثر من ستين سؤالا فالتدليل علي اي شئ يقتضي الاشارة الي عدة امثلة وليس إختيارجزئية من استبيان واحد من اصل 6 استبيانات ضموا اكثر من سبعين سؤالا اجاب عليهم الوكلاء والمشرفين وغيرهم

* بما إنة اجاب علي ذات السؤال 119 شخص وذكر 110 منهم انهم يعملون علي جهاز حاسوب في حين إن 9 فقط اي نسبة 0.0756 نفوا ذلك فهذا لا يدعم وجهة نظر الباشمهندس مغربي بفشلنا في شرح الاسئلة

ت. تمت تعبئة الاستمارة بوقت محدود جداً وبطريقة يتعجل بها المحاضر الدارسين لبدء المحاضرة

* وكلاء الرد الذين ملئوا هذه الاستبيانات عبارة عن شريحتين . شريحة حضرت للمحاضرات بعد يوم العمل وأخري هي في طريقها لبدء يوم العمل .

* في كلا الحالتين لم يكن لدينا خيار اعطائهم زمن عريض إضافة الي إننا لم نرغب في اعطاء اكثر من العشرة دقائق فملء هذا النوع من الاستبيانات يتم بالطريقة التي قمنا بها والاجابات تكون اكثر مصداقية اذا كانت فورية simultaneous

* تجربتنا مع ارسال الاستبانات لداتانت ليتمكن العاملون من ملئها في منازلهم وإعادتها لنا لم تكن مشجعة ونشير هنا الي اننا بعثنا باستبيان WRS Proposed Form 1 يوم 22 ابريل علي امل ان يتم ملئة وإعادتة لنا قبل البدء في المحاضرات يوم 7 مايو 2010 ولم يصلنا حتي تاريخ اليوم

3. اعتمدت الدراسة على الاستماع والنقل فقط! ولم تعقد مقارنة مع معايير عالمية او عمل مشابه محلياً او عالمياً مما يفقد الدراسة القوة المطلوبة.

* [illegible]

* [illegible]

* [illegible]

4. استندت الدراسة الى روايات سماعية في امور حساسة جداً ولاتحمل ذلك. مثل أمر المرحوم معتصم

* [illegible]

* [illegible]

* [illegible]

5. بعض التكرار مثل ص 17 و ص 32 وايضا المحور الخامس مكررمعظم محتواه مع محاور الدراسة الاخرى.

* لم نفهم اذا كان القصد ان يقول الباشمهندس مغربي إن الصفحات 17 و 32 مكررات ام لا . عموما قمنا بمراجعتنا النص لم نجد أي تشابه بين هذه الصفحات

* كذلك فشلنا في فهم إشارة الباشمهندس مغربي الي إن المحور الخامس معظم محتواة مكرر مع المحاور الاخري. فالمحور الخامس هو المحور الطبي والذي تم بعد معاينة عدد 73 من اصل 231 وكيلا اي بنسبة 30% واجرت المعاينات طبيبة وقام بالتحليل بروفسير يعتبر مرجعا في الامر.

* وتتطابق المعلومات التي وردت في المحور الخامس او علي حد تعبير الباشمهندس مغربي تكرار(معظم محتواه مع محاور الدراسة الاخرى) هو التاكيد الطبي المقصود لمصداقية كل ما ورد في الدراسة ومن ثم كان لابد من التطابق او حتي ما وصف بالتكرار. ففي تقديرنا ان هذا التكرار وحدة يكفي لاثبات هذه المصداقية

6. تحتاج الدراسة لمراجعة املائية وحذف بعض الفقرات بعد التأكد من الاحداث لرفع درجة المصداقية

* نعتذر عن ماورد من اخطاء ونرجو التوضيح إن ماقدم لكم حتي الان كما هو مبين من عنوان الميل الذي ارسل لكم بة لم يخرج عن كونه مسودة وليس التقرير الختامي

* صورة مما ارسل لكم كمسودة قد ارسلت بالفعل للمراجعة ولضبط اللغة توطئة للطباعة النهائية

* التقرير النهائي سيتضمن التعليقات التي وردت الينا من جميع الجهات

* لا [illegible]

ومن ناحية اخرى افرزت الدورة حراك ايجابي اتسم بالصراحة والبوح بالمكتوم

1. **اشعرت الدورة منسوبي المركز بأهميتهم و اهمية ارائهم**
2. **نفذت الدورة والدراسة الى عمق بعض المشاكل لابرازها بصورة تجعل حلها واجباً**
3. **وضعت الدراسة اساس لعمل متصل يفضى الى تقييم العمل بمركز رعاية العملاء**

* نعتقد إن هذا تفاؤل سابق لاوانة ولن نستطيع الجزم بهدة النتيجة الا بعد ملء استمارات تقييم الدورة

* في رأينا ان الدراسة اثارت ما كمن من مشاعر واحاسيس لدي الجميع وربما يصلح وصفها كدعوة لاعادة النظر في بعض الامور الادارية وسياسية المنشأة

الملحق الخامس :تعليق أ. أميمة حسن رزق الله
مدير الموارد البشرية بداتانت

from Omeyma Hassan Rizgallah <omaymahr@sudatel.sd<
to external vet <mohamed.magzoub@googlemail.com<
date 27June 2010 18:33
subject :ردWork-Related Stress Report

الاستاذ/الفاضل/بروفسور. المجذوب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أولا: نود ان نشكر مؤسستكم العامرة ونخص بالشكر حضرتكم ، وحضرة الاستاذ/طارق، د.احمد موسى د.سلوى حماد أ. ولاء حافظ على المجهود المقدر في انجاز ورشة العمل . ولقد سبق واطلعت على عروض مقدمه لادارة مادة ضغوط العمل ولم تكن بهذه الكيفية المتميزة والتى نرى انها عكست ما يدور في بيئة عمل مركز العملاء الخاص بالمجموعة.
في اعتقادي الشخصي ان الدراسة قد اضاءت الضوء على المساحات التي تحتاج الى المذيد من العمل المتكامل (اداريا+ القائمين على امر مركز العملاء بسوداني) وما هو إلا تفعيل الاتصال الداخلي Internal Communication . ولا نقول انه غائب عن الاذهان .
ثانيا: أشكر كل الزملاء الذين ردوا سابقا . واعتقد انه ليس لزاما ان تعكس الاستبيانات رؤانا نحن، فهي تعكس رؤى آخرين (العاملين) وبالتالي ليس امامنا سوى قبولها والتعامل معها بايجابية. حتى وان كان في اعتقادنا (او واقعا انها ليست صحيحة) فالمطلوب ودورنا هو العمل على ان تتطابق الرؤى وان لا تختلف كثيرا ان كانت غير ذلك.
ثالثا : لقد اطلعنا على الملخص ولفت انتباهنا الآتي:
ان 66,5% يعانون من ضغوط العمل.(الفقرة 12 من الملخص)
ان العينه بلغت 159 من مجموع 311 بنسبة 51%
ان نسبة 5% من وكلاء الرد الذين تم اخيارهم عشوائيا كانو من الذين استرعوا انتباه القائمين على الورشة لما ظهر عليهم من علامات الانهاك اوالملل او الانهماك في العمل.
كما ذكر في ملخص الدراسة ملحوظة انه تم الاختيار العشوائي من بين الذين كثرة منهم الشكاوى والتظلمات (احد خمسة بنود تم اختيار العينات بناء عليها)
عليه إذا نظرنا إلى هذه العوامل نتوقع ان تكون النسبة تقارب المئة بالمئة لعامل ضغوط العمل (فقط ضغوط العمل لانها محور الورشة هنالك محاور اخرى) بين هذه الفئة المختارة. ولكن نحمد الله ان في داخل المتذمرين هنالك 66,5 فعلا عبروا على انهم يعانون ضغوط عمل .
رابعا : نكرر شكرنا على كل مابذل منكم ومن العاملين من اجل هذه الدراسة ، وختاما نأمن على انه يشرفنا ان تنخفض النسبة إلى ادنى حد متعارف عليه عالميا او تزول بالجهود المتضافرة منا جميعا (إدارة +مسئولي سوداني +عاملين) من اجل بسط الشعور بالرضا داخل خط الامام لكل المجموعة. وان يكون دليلنا وما نرتكز عليه ماورد بالدراسة .

والله الموفق،،،

Omayma Hassan Rizig
Admin. Manager
Mobile: +249 120 123904
E-mail:omaymahr@sudatel.sd